
Отсканил, распознал, отшлифовал и смастерил в HTML

НИКУЛИН Виктор, С-Петербург, 2000 г.

Подправил вёрстку Baron, 2013 г.

Роджер Фишер, Уильям Юри.

ПУТЬ К СОГЛАСИЮ или Переговоры без поражения.



Обложка

Роджер Фишер, Уильям Юри

ПУТЬ К СОГЛАСИЮ

или

Переговоры без поражения

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ВЕДЕНИЮ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРОВ

ВВЕДЕНИЕ

* ЧАСТЬ 1. ПРОБЛЕМА *

Глава 1. НЕ ВЕДИТЕ ПОЗИЦИОННЫЙ ТОРГ

* ЧАСТЬ 2. МЕТОД *

Глава 2. ДЕЛАЙТЕ РАЗГРАНИЧЕНИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ДИСКУССИИ И ОБСУЖДАЕМЫМИ ПРОБЛЕМАМИ

Глава 3. СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ

Глава 4. ИЗОБРЕТАЙТЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ

Глава 5. НАСТАИВАЙТЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОБЪЕКТИВНЫХ КРИТЕРИЕВ

* ЧАСТЬ 3. "ДА, НО..." *

Глава 6. КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ОНИ СИЛЬНЕЕ?

Глава 7. ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ НЕ ХОТЯТ УЧАСТВОВАТЬ В ИГРЕ?

*** ЧАСТЬ 4. В ЗАКЛЮЧЕНИЕ ***

Содержание
ОТ АВТОРОВ

*Нашим отцам, Уолтеру Т. Фишеру
и Мелвину С. Юри, которые
силой примера доказали нам
силу принципов.*

Эта книга начиналась с вопроса: как люди могут наилучшим образом справиться со своими разногласиями? Скажем, какой совет лучше всего дать разводящимся мужу и жене, которые хотят знать, как достичь справедливой и устраивающей обоих договоренности без обычной яростной ссоры? Или -- что еще труднее -- какой совет можно дать одному из них, руководствующемуся такими же соображениями? Каждый день семьи, соседи, супруги, служащие, начальники, бизнесмены) потребители, продавцы, адвокаты и страны оказываются перед одной и той же дилеммой -- как сказать друг другу "да", не прибегая при этом к войне друг с другом. Привлекая свои знания в области международного права и антропологии, опираясь на широкое многолетнее сотрудничество с практиками, коллегами и студентами, мы разработали практический метод достижения соглашений на дружественной основе, без поражения сторон.

Мы апробировали наши идеи в беседах с адвокатами, бизнесменами, правительственными чиновниками, судьями, начальниками тюрем, дипломатами, представителями страховых организаций, шахтерами и руководителями нефтяных компаний. Выражаем признательность всем тем, кто критически откликнулся на нашу работу и поделился с нами своими замечаниями и предложениями. Мы извлекли из этого большую пользу.

Откровенно говоря, на протяжении многих лет в наше исследование внесло свой вклад такое множество людей, что теперь совершенно невозможно точно сказать, кому мы больше всего обязаны и за какие идеи. Те, кто внес наибольший вклад, конечно, понимают, что мы не делали ссылок не потому, что считали каждую идею впервые изреченной нами, а скорее для того, чтобы текст вообще можно было читать, тем более, повторяем, мы обязаны очень большому числу людей.

И все же мы не можем не сказать о Говарде Райффа. Его доброжелательная, но откровенная критика неоднократно совершенствовала наш подход. Мало того, его замечания о необходимости поиска в переговорах взаимной выгоды на основе использования существующих различий, а также о роли воображения в решении трудных проблем вдохновили нас на сочинение отдельных разделов книги, посвященных этим вопросам. Луис Сон, необычайный придумщик и специалист по ведению переговоров, своей постоянной изобретательностью и устремленностью в будущее воодушевлял нас постоянно. Помимо всего прочего мы ему обязаны тем, что он познакомил нас с идеей использования единого переговорного текста, которую мы называли "Процедурой одного текста". Мы также хотели бы поблагодарить Майкла Доила и Дэвида Штрауса за их творческий подход к проведению "мозговых атак".

Очень трудно было подыскать подходящие истории и примеры. Здесь мы многим обязаны Джиму Сибениусу за его отзывы о Конференции по морскому праву *1 (как и за его вдумчивую критику нашего метода), Тому Гриффиту за изложение его переговоров со служащим страховой компании и Мери Паркер Фоллетт за историю о двух мужчинах, ссорящихся в библиотеке.

Мы хотели бы особенно поблагодарить всех тех, кто читал эту книгу в разных рукописных вариантах и позволил нам извлечь пользу из их критических замечаний, включая наших студентов, участников семинаров по искусству ведения переговоров, которые проводились в январе в 1980 и 1981 гг. в Гарвардской школе права, а также Фрэнка Сэндера, Джона Купера и Уилльяма Линкольна, которые вместе с нами вели эти группы. Мы хотели бы, в частности, поблагодарить тех членов гарвардского семинара по переговорам, которых мы еще не упомянули; они терпеливо слушали нас в течение последних двух лет и внесли много полезных предложений – это Джон Данлоп, Джеймс Хили, Дэвид Кюхль, Томас Шеллинг и Лоуренс Сасскинд. Всем нашим друзьям и союзникам мы обязаны большим, чем можем выразить, однако окончательную ответственность за содержание книги несут авторы; если результат несовершенен, это произошло не из-за недостатка усилий со стороны наших коллег.

Без помощи семьи и друзей писать было бы невыносимо. За конструктивную критику и моральную поддержку мы благодарим Каролин Фишер, Дэвида Лэкса, Фрэнсиса Тэрнбулла и Джэнис Юри. Без Фрэнсиса Фишера эта книга вообще никогда не была бы написана. Именно он представил нас друг другу около четырех лет назад.

Без отличной секретарской помощи у нас тоже ничего бы не получилось. Спасибо Деборе Реймел за ее неизменные компетенции, моральную поддержку и твердые, но любезные напоминания, а также Денизе Трибула, чье усердие и веселость никогда не были поколеблены. Особая благодарность сотрудникам "Уорд процессинг", возглавляемым Цинтией Смит, которая выдержала испытание бесконечным рядом вариантов и почти невероятными сроками.

Есть еще наши редакторы. Перекомпоновав и сократив нашу книгу вдвое, Марти Лински сделал ее намного более читабельной. Чтобы пощадить наших читателей, ему хватило здравомыслия не щадить наши чувства. Благодарим также Питера Киндера, Джун Киношита и Боба Росса. Джун старалась, чтобы в книге было как можно меньше непарламентских выражений. Там, где это не удалось, мы приносим извинения тем людям, кого это может задеть. Мы также хотели бы поблагодарить Андреа Уилльямса, нашего советчика: Джулиану Бах, нашего агента; Дика Макэдоу и его коллег в издательстве "Хафтон Миффлин", которые сделали публикацию этой книги и возможной и приятной.

И наконец, мы хотим поблагодарить Брюса Пэттона, нашего друга и коллегу, редактора и посредника. Никто не сделал большего для этой книги, чем он. С самого начала он помогал "мозговой атаке" и организовал силлогизмы книги. Он перекомпоновал почти каждую из глав и отредактировал каждую фразу. Если бы книги были фильмами, наша получила бы известность как "производство Пэттона".

*Роджер Фишер,
Уилльям Юри*

*1. По данному вопросу см.: Словарь международного морского права. М. 1985. с. 181; Мировой океан: Экономика и политика. М., 1985. с. 452--453, 491. – *Примеч. пер.*

Содержание

ВВЕДЕНИЕ

Нравится вам это или нет, но вы являетесь человеком, ведущим переговоры.*2 Переговоры – это факт нашей повседневной жизни. Вы обсуждаете

с начальником свое повышение по службе или пытаетесь договориться с малознакомым вам человеком о цене на его дом. Два адвоката стараются решить спорное дело из-за автомобильной аварии. Группа нефтяных компаний планирует совместное предприятие по разведке морских месторождений нефти. Городской чиновник встречается с профсоюзными лидерами с целью предотвратить забастовку работников транзитных служб. Государственный секретарь Соединенных Штатов в поисках соглашения, ограничивающего ядерные вооружения, садится за стол переговоров со своим советским коллегой. Все это переговоры.

Каждый день все мы о чем-то договариваемся. Подобно мольеровскому господину Журдену, который пришел в восторг, узнав, что всю свою жизнь говорил прозой, люди ведут переговоры даже тогда, когда и не представляют себе, что они это делают. Кто-то обсуждает со своей супругой, куда пойти обедать, и со своим ребенком, когда гасить свет. Переговоры являются основным средством получить от других людей то, чего вы хотите. Это челночная взаимосвязь, предназначенная для достижения соглашения, когда вы и другая сторона имеете какие-то совпадающие либо противоположные интересы.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают, все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить свои разногласия. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или семье, люди достигают большинства решений путем переговоров. Даже когда они обращаются в суд, они почти всегда вырабатывают соглашение до слушания дела.

Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Стандартная переговорная стратегия очень часто оставляет у людей чувство неудовлетворенности, изнурения или отчуждения, а нередко и всего вместе.

Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров – быть податливыми или жесткими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Он хочет полюбовной развязки, однако дело часто кончается тем, что он чувствует себя ущемленным и остается в обиде. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получает больше. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход – между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Метод *принципиальных переговоров*, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью.

Данная книга посвящена переговорам, методу принципиальных переговоров. В первой главе описываются проблемы, возникающие вследствие применения стандартной стратегии позиционного торга. Следующие четыре главы

рассматривают четыре принципа предлагаемого метода. Последние три главы отвечают на вопросы, наиболее часто задаваемые в связи с этим методом: как поступить в том случае, если другая сторона сильнее; что делать, если оппонент не согласен на предлагаемую игру, как быть в случае применения грязных методов?

Принципиальные переговоры могут использоваться дипломатами Соединенных Штатов при обсуждении с Советским Союзом проблем контроля над вооружениями; уолл-стритовскими адвокатами, представляющими 500 ведущих компаний, список которых регулярно публикует журнал "Форчун", в случае нарушения антитрестовского законодательства; супругами при решении любых вопросов, начиная от обсуждения того, куда поехать в отпуск, и кончая проблемой, как разделить имущество при разводе. Этот метод может использовать любой человек.

Вообще переговоры отличаются друг от друга, однако основные их элементы неизменны. Метод принципиальных переговоров может быть использован для решения одного вопроса или нескольких; в переговорах двух сторон или нескольких; в обстоятельствах предписанного ритуала, например при заключении коллективного соглашения, или в условиях непредвиденной и непредсказуемой ситуации, как это бывает во время переговоров с угонщиками самолетов. Этот метод применим в условиях, когда противостоящая вам на переговорах сторона обладает большим опытом или, наоборот, меньшим, торгуется жестко или занимает дружелюбную позицию. Метод принципиальных переговоров является Стратегией, предназначенной для достижения всех целей. В отличие от всех других стратегий использовать ее даже легче в том случае, если другая сторона будет знакома с этой стратегией. Если *они*, т. е. другая сторона, прочитают эту книгу, тем лучше.

*2. В буквальном переводе с английского "переговорщик" – термин достаточно широко используемый в дипломатических кругах и среди специалистов-политологов – *Примеч. пер.*

*** ЧАСТЬ 1. ПРОБЛЕМА ***

Глава 1.

НЕ ВЕДИТЕ ПОЗИЦИОННЫЙ ТОРГ

Начало

Спор по поводу позиций приводит к неразумным соглашениям

Позиционный торг неэффективен

Позиционные переговоры угрожают продолжающимся отношениям

При наличии многих сторон позиционный торг усугубляется

Дружелюбие – не выход из положения

Альтернатива существует!

Чего бы ни касалось обсуждение – контакта, семейкой ссоры или мирного урегулирования между государствами, люди вступают в спор, занимая, как правило, определенные позиции. Каждая из сторон, отстаивая свою позицию, вынуждена делать уступки, чтобы достичь компромисса. Классический пример такого переговорного менюэта представляет собой приведенный ниже торг между покупателем и владельцем второсортного магазина:

<i>Покупатель</i>	<i>Владелец магазина</i>
Сколько вы хотите за это медное блюдо?	Красивая старинная вещь, не так ли? Я полагаю, что мог бы отдать ее за 75 долларов.
Да что вы, оно же поцарапано! Я дам за него 15 долларов.	Неужто? Я бы еще подумал, если бы вы сделали серьезное предложение, но 15 долларов – это, конечно, несерьезно.
Хорошо. Я могу пойти на 20 долларов, но 75 долларов! Я не могу заплатить подобную сумму.	Назовите реальную цену.
25 долларов.	Вы настроены жестко торговаться, молодая леди. Платите 60 долларов прямо сейчас.
37 долларов 50 центов. Больше дать не могу.	Оно мне стоило намного больше. Ваше предложение серьезно? А вы заметили гравировку? В следующем году такие вещи будут стоить вдвое дороже того, что вы можете заплатить сегодня.

И так далее и тому подобное, без конца. Может быть, они придут к согласию, возможно, и нет.

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев: он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективен; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами. (Разумным можно назвать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и принимает во внимание интересы общества.)

Самая обычная форма переговоров, проиллюстрированная приведенным выше примером, зависит от последовательно занимаемых – а затем уступаемых в некой последовательности – позиций. Подобно тому как это делают наши покупатель и продавец, занятие той или иной позиции служит в процессе переговоров каким-то полезным целям. Вы даете тем самым понять другой стороне, чего вы хотите; затем в неопределенной и напряженной ситуации появляется какая-то точка опоры, а в конечном счете могут появиться и условия для приемлемого соглашения. Но эти же цели могут быть достигнуты другими путями. К тому же в позиционном торге важные критерии разумного соглашения -- эффективность и дружелюбие -- недостижимы.

Спор по поводу позиций приводит к неразумным соглашениям

Когда участники переговоров спорят по поводу позиций, они обычно сами ограничивают себя рамками этих позиций. Чем больше вы проясняете свою

позицию и защищаете ее от нападков, тем больше вы себя с ней связываете. Чем больше вы пытаетесь убедить другую сторону в невозможности изменить свою первоначальную позицию, тем труднее становится это сделать для вас. Ваше "я" отождествляется с вашей позицией. У вас появляется новая заинтересованность в "спасении лица" -- в примирении будущего действия с прошлыми позициями, -- что делает все более и более невозможным достижение любого соглашения, которое в разумной степени примиряет первоначальные интересы сторон.

Тот факт, что позиционный торг сильно мешает в переговорах, был хорошо проиллюстрирован провалом переговоров о всеобъемлющем запрете на ядерные испытания при президенте Кеннеди *1.

*1. Подробнее см.: *Абаренков В. П.* США и проблемы разоружения. Современная внешняя политика США. М., 1984. Т. 1. с.401-403. -- *Примеч. пер.*

Тогда возник решающий вопрос: какое число инспекций на местах должно быть разрешено Советскому Союзу и Соединенным Штатам на территории друг друга при расследовании случаев подозрительной сейсмической активности? Советский Союз в конце концов согласился на проведение трех проверок. Соединенные Штаты настаивали на проведении не менее десяти. И здесь переговоры были прерваны -- из-за позиций, -- несмотря на тот факт, что никто не понимал, будет ли "инспекция" представлять собой проверку одним лицом в течение дня или сотней людей, бессистемно разбирающихся в проблеме в течение месяца. Стороны предприняли минимум усилий для определения процедуры проверки, которая могла бы совместить интерес Соединенных Штатов относительно проверки со стремлением обеих стран к минимальному вторжению в дела друг друга.

По мере того как все больше внимания уделяется позициям, все меньше значения придается основополагающим интересам сторон. Достижение согласия становится все менее вероятным. Любое достигнутое соглашение может скорее отражать механический компромисс между финальными позициями, нежели решение, тщательно выработанное с целью учета законных интересов сторон. Результатом зачастую является соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон менее, чем это могло бы быть.

Позиционный торг неэффективен

Стандартный метод переговоров может привести либо к договоренности, как в случае с медным блюдом, либо к неудаче, как это было с вопросом о числе инспекций на местах. При любом повороте событий процесс переговоров занимает много времени.

Позиционный спор создает благоприятную почву для различного рода уловок, задерживающих принятие решения. При позиционном торге вы пытаетесь улучшить свой шанс на достижение выгодной вам договоренности, с самого начала выдвигая свою крайнюю позицию, упорно ее отстаивая, стараясь ввести другую сторону в заблуждение относительно ваших истинных взглядов, и делаете небольшие уступки, необходимые только для продолжения переговоров. Так же поступает и другая сторона. И все это в целом мешает быстрому достижению соглашения. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется для того, чтобы обнаружить, возможно или нет соглашение.

Подобный стандартный торг требует также большого числа индивидуальных решений по мере того, как каждый его участник решает, что предложить, что отвергнуть и насколько далеко можно пойти на уступки. Процесс принятия решения труден и расточителен по времени, и это в лучшем случае. Там, где каждое решение не только влечет за собой уступку другой стороне, но и создает давление для дальнейших уступок, у человека, ведущего переговоры, остается все меньше стимулов для быстрого продвижения переговоров.

Затягивание переговоров, угрозы покинуть их, твердая оппозиция и другие подобные методы становятся обычным делом. Все это увеличивает время и цену за достижение договоренности так же, как и риск того, что соглашение не будет достигнуто вообще.

Позиционные переговоры угрожают продолжающимся отношениям

Позиционный спор превращается в состязание воли. Каждый участник заявляет, на что он пойдет, а на что нет. Задача совместной выработки приемлемого решения имеет тенденцию превратиться в битву. Каждая сторона с помощью одной только силы воли принуждает другую сторону изменить позицию. "Я не собираюсь уступать. Если ты хочешь идти в кино со мной, то мы идем смотреть либо "Мальтийского сокола", либо вообще никуда не пойдем". Поскольку одна сторона считает, что она сломлена непреклонной волей другой стороны и ее законные интересы не учтены, часто появляются гнев и обида. Распри по поводу занимаемых позиций, таким образом, ведут к напряженности в отношениях между сторонами, а иногда и к их разрыву. Торговые предприятия, годами поддерживавшие деловые отношения, могут выйти из компании, а соседи перестать разговаривать друг с другом. Чувство горечи даже от одной такой стычки может остаться на всю жизнь.

При наличии многих сторон позиционный торг усугубляется

Хотя вести переговоры между двумя участниками -- вами и другой стороной -- удобнее, фактически почти каждое обсуждение затрагивает более двух человек. За столом переговоров могут находиться люди, представляющие интересы различных групп; может быть и так, что каждая из сторон представляет избирателей, вышестоящих начальников, правления директоров или комитеты, с которыми им приходится иметь дело. Чем больше людей втянуто в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные позиционному торгу.

Если в переговорах принимают участие 150 стран, как на различных конференциях Организации Объединенных Наций, позиционные обсуждения почти невозможны: чтобы заблокировать соглашение, достаточно одной стороне сказать "нет", даже если все остальные говорят "да". Взаимные уступки затруднены: "Кому вы уступаете?" И даже тысячи двухсторонних договоренностей не смогут привести к многостороннему соглашению. В таких ситуациях позиционный торг ведет к формированию коалиций, интересы которых совпадают чаще символически, нежели по существу. В ООН такие коалиции ведут переговоры "Севера" с "Югом" или "Востока" с "Западом". Поскольку в группах множество участников, занять общую позицию -- дело трудное. И что еще хуже: как только с великим трудом разработан общий подход и все с ним согласны, изменить его в дальнейшем становится еще труднее. Также не просто изменить позицию в случае, если есть дополнительные участники переговоров в лице вышестоящих инстанций, которые хотя и не присутствуют за столом переговоров, тем не менее должны одобрять то или иное решение.

Дружелюбие не выход из положения

Многие люди признают, что позиционный торг обходится очень дорого, особенно для интересов групп и взаимоотношений между ними. Они надеются этого избежать, придерживаясь при обсуждении мягкой позиции. Вместо того чтобы рассматривать другую сторону в качестве противника, они воспринимают ее как дружественную. Вместо того чтобы делать ставку на достижение победы, они подчеркивают необходимость достичь соглашения. Стратегия мягкого подхода состоит в том, чтобы делать предложение и идти на уступки, доверять другой стороне, быть дружелюбным и поддаваться там, где это необходимо, с целью избежать конфронтации.

В представленной схеме иллюстрируются два стиля позиционного подхода:

мягкий и жесткий. Ознакомившись с предлагаемыми вариантами, вы можете решить для себя вопрос, придерживаться вам мягкой или жесткой линии. А может быть вам необходимо придерживаться стратегии, находящейся где-то посередине этих двух подходов?

Мягкая линия в этой игре подчеркивает важность создания и сохранения отношений. В семьях и среди друзей переговоры ведутся чаще всего именно в таком ключе. Сам процесс имеет тенденцию быть эффективным по крайней мере в отношении быстрого достижения результатов. По мере того как каждая сторона начинает соперничать с другой в великодушии и желании идти навстречу, достижение соглашения становится вполне вероятным. Однако оно может и не быть разумным. Результаты могут, конечно не стать столь же печальными, как в рассказе О'Генри о бедной супружеской паре, когда любящая жена продает свои волосы и покупает мужу красивую цепочку для часов, а муж, не знаящий об этом, продает свои часы для того, чтобы купить жене красивый гребень. Тем не менее любые переговоры, в которых участники заботятся преимущественно об отношениях, рискуют привести к неясным соглашениям.

Проблема

Позиционный подход: в какую игру вы должны играть?

Мягкий подход

Участники -- друзья.

Цель -- соглашение.

Делать уступки для культивирования отношений.

Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.

Доверять другим.

Легко менять свою позицию.

Делать предложения.

Обнаруживать свою подспудную мысль.

Допускать односторонние потери ради достижения соглашения.

Искать единственный ответ: тот, на который пойдут они.

Настаивать на соглашении.

Пытаться избежать состязания воли.

Поддаваться давлению.

Жесткий подход

Участники -- противники.

Цель -- победа.

Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений.

Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.

Не доверять другим.

Твердо придерживаться своей позиции.

Угрожать.

Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли.

Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение.

Искать единственный ответ: тот, который примет *вы*.

Настаивать на своей позиции.

Пытаться выиграть в состязании воли.

Применять давление.

Надо подчеркнуть следующее. Когда вы придерживаетесь мягкого стиля при позиционном обсуждении, что делает вас уязвимым для сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и угрожающего, переговоры определенно закончатся в пользу приверженца жесткой линии. И даже если достигнутая в процессе переговоров договоренность окажется в целом не очень разумной, она безусловно будет более выгодна для участника с жесткой позицией.

Альтернатива существует

Если вы не хотите выбирать из жесткого и мягкого вариантов переговоров, вы можете сменить игру. Процесс переговоров всегда происходит на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела, на другом оно сосредоточивается -- обычно подспудно -- на процедуре решения вопросов по существу. При обсуждениях на первом уровне речь может идти о вашем жаловании, условиях аренды или назначаемой цене. Второй уровень обсуждения призван ответить на вопрос, каким образом вы будете вести переговоры по существу проблемы: используя мягкий или жесткий подход либо применяя какой-то иной метод. Переговоры второго уровня являются игрой в игру -- "мета-игрой". Каждое предложение, которое вы делаете на переговорах, -- это не только предложение относительно аренды, жалования или других существенных вопросов; оно также помогает создать схему правил игры, которую вы ведете. Ваше предложение может способствовать сохранению определенной схемы переговоров или привести к возникновению новых предложений, меняющих игру.

Этот второй уровень, вообще говоря, не замечен, поскольку, похоже, все происходящее на нем случается без какого-либо сознательного решения. Только когда приходится иметь дело с партнерами из других стран, особенно с теми, у кого совершенно другая культурная основа, вероятнее всего, станет ясной необходимость установления какой-то приемлемой процедуры переговоров. Вот с этой точки зрения ответом на вопрос, какой подход принять -- мягкий или жесткий, будет -- "никакой". Поменяйте игру.

В Гарвардском проекте по переговорам мы разрабатывали альтернативу позиционному подходу -- метод переговоров, который предназначался бы для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод, названный *принципиальными переговорами*, или *переговорами по существу*, может быть сведен к четырем основным пунктам. Они определяют простой метод переговоров, который можно применить почти при любых обстоятельствах. Каждый пункт относится к одному из базовых элементов переговоров и предполагает определенные рекомендации.

Люди: Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Интересы: Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Варианты: Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.

Критерии: Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

Первый пункт учитывает тот факт, что человеческие существа не компьютеры. Мы существа с сильными эмоциями, у которых часто радикально различное восприятие, и нам бывает трудно общаться. Как правило, эмоции связываются с объективными свойствами проблемы. Предпочтение той или иной позиции ухудшает дело, ибо люди идентифицируются со своими позициями. Поэтому, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить "проблему людей" и разбираться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Отсюда следует первая рекомендация: *сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров*.

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров состоит в удовлетворении их подспудных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего вы в действительности хотите. Достижение компромиссов между позициями вряд ли приведет к соглашению, которое эффективно отвечало бы нуждам, побудившим участников занять эти позиции. Второй базовый элемент данного метода: *сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях*.

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии противника сужают поле вашего зрения. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. К этому же приводит стремление отыскать единственно правильное решение. Вы можете свести на нет эти стесняющие обстоятельства, продлив время, предназначенное для обдумывания широкого круга возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески примиряли интересы несовпадающие. Отсюда вытекает третий базисный пункт: *разработайте взаимовыгодные варианты.*

Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляется, он может достичь благоприятного результата, просто проявив упрямство. Такой метод предполагает вознаграждение за непреклонность и дает произвольные результаты. Однако вы можете противостоять такому нажиму, настаивая на том, что неуступчивость не является достаточным аргументом и что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает только наличие каких-то справедливых критериев, например рыночных цен, экспертного мнения, обычаев или законов, которые и должны определять результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение. Отсюда четвертый базисный пункт: *настаивайте на использовании объективных критериев.*

Метод принципиальных переговоров противопоставляется мягкому и жесткому подходам в следующей ниже таблице, где жирным шрифтом выделены четыре основополагающих элемента.

Эти четыре элемента принципиальных переговоров могут учитываться вами, как только вы начнете обдумывать переговоры и вплоть до момента, когда соглашение уже принимается либо вы решаете отказаться от дальнейших усилий. Этот период можно разделить на три отдельные стадии: анализ, планирование, дискуссия.

Проблема

Позиционный подход: какую игру вы предпочитаете?

Решение

Измените игру – обговаривайте существо обсуждаемой проблемы

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участники -- друзья.	Участники -- противники.	Участники вместе решают проблему.
Цель -- соглашение.	Цель -- победа.	Цель -- разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно.
Делать уступки для культивирования отношений.	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений.	Отделить людей от проблемы.
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой

решении проблемы. Доверять другим.	решении проблемы. Не доверять другим.	платформе при решении проблемы. Продолжать переговоры независимо от степени доверия.
Легко менять свою позицию.	Твердо придерживаться своей позиции.	Концентрироваться на интересах, а не на позициях.
Делать предложения.	Угрожать.	Анализировать интересы.
Обнаруживать свою подспудную мысль.	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли.	Избегать возникновения подспудной линии.
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения.	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение.	Обдумывать взаимовыгодные варианты.
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут они.	Искать единственный ответ: тот, который примет <i>вы</i> .	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже.
Настаивать на соглашении.	Настаивать на своей позиции.	Настаивать на применении объективных критериев.
Пытаться избежать состязания воли.	Пытаться выиграть в состязании воли.	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли.
Поддаваться давлению.	Применять давление.	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению.

На *стадии анализа* вы просто пытаетесь поставить диагноз ситуации -- собрать информацию, скомпоновать и обдумать ее. Вам необходимо разобраться в проблемах, которые стоят перед участниками, в их значимости для каких-либо групповых интересов, во враждебных эмоциях и неясных отношениях и одновременно определить свои интересы и интересы другой стороны. Вам необходимо обратить внимание на варианты, уже готовые для обсуждения, и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

На *стадии планирования* вы во второй раз будете иметь дело с теми же четырьмя элементами во время обдумывания идей и поиска решения, что предпринять. Как вы предполагаете решить проблему отношений с людьми? Какие из важных интересов наиболее важны? В чем заключаются те или иные объективные препятствия? Вам понадобится обдумать дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них приемлемые.

На *стадии дискуссии*, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению, эти же самые четыре элемента опять-таки больше всего подходят в

качестве предмета обсуждения. Необходимо осознать, есть ли у вас различия в восприятиях, ощущение недовольства и возмущения, трудности в общении, и попробовать разобраться во всем этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой. Обе они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев стремиться к соглашению и согласованию противоположных интересов.

Суммируя, можно сказать, что в противоположность позиционной дискуссии принципиальный метод, суть которого заключается в концентрировании внимания на базовых интересах, на удовлетворяющих обе стороны вариантах и справедливых критериях, в результате, как правило, приводит к *разумному соглашению*. Этот метод позволяет вам достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения эффективно, без всяких потерь, которыми обычно сопровождаются сделки, связанные со стремлением придерживаться тех или иных позиций только для того, чтобы потом искать выход из них. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет вам иметь с ними дело просто и с пониманием, как с человеческими существами, что ведет к *дружественному* соглашению.

Каждая из следующих четырех глав раскрывает один из этих четырех основных элементов. Если в какой-то момент вами овладеет скепсис, вы можете просто просмотреть их и обратиться к последним трем главам, в которых найдете ответы на вопросы, чаще всего появляющиеся при ознакомлении с данным методом.

*** ЧАСТЬ 2. МЕТОД ***

Глава 2.

ДЕЛАЙТЕ РАЗГРАНИЧЕНИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ УЧАСТНИКИМИ ДИСКУССИИ И ОБСУЖДАЕМЫМИ ПРОБЛЕМАМИ

Начало

Участник переговоров прежде всего человек

Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами

Отношения обычно увязываются с проблемой

При позиционном торге возникают противоречия между существом проблемы и отношениями участников переговоров

Отделите отношения от существа дела; занимайтесь непосредственно "человеческим фактором"

Восприятие

Поставьте себя на их место

Не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений

Ваша проблема – не вина других

Обсуждайте восприятие друг друга

Ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны

Позвольте другой стороне сделать ставку на результат, предоставив верную возможность участвовать в процессе

"Спасти лицо": ваши предложения должны соответствовать возможностям партнеров

Эмоции

Прежде всего осознайте свои и их чувства
Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными
Позвольте другой стороне "выпустить пар"
Не реагируйте на эмоциональные проявления
Используйте символические жесты

Общение

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано
Говорите так, чтобы вас поняли
Говорите о себе, а не о них
Говорите ради достижения цели
Предварительные действия облегчают работу
Построение работающих отношений
Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми

Каждый знает, как трудно вести дела, избегая непонимания, не ссорясь и не ссорясь, словом, не переходя на личности.

Профсоюзный лидер спрашивает: "Ну, кто призывал к забастовке?"

Джоунз выходит вперед: "Я. Опять этот болван -- мастер Кэмпбелл. В пятый раз за две недели он отправил меня из бригады на замену. Он что-то против меня имеет, с меня достаточно. Почему я должен заниматься всей черной работой?"

Позже профсоюзный лидер предъявляет претензии Кэмпбеллу: "Почему ты все время придираешься к Джоунзу? Он говорит, что ты послал его на замену пять раз за две недели. Что происходит?"

Кэмпбелл отвечает: "Я выбрал Джоунза потому, что он лучше других. Я знаю, что могу доверять ему, и с ним дела в бригаде без бригадира будут в порядке. Я посылаю его на замену, только когда в другой бригаде нет старшего, в другом случае посылаю Смита или еще кого-нибудь. С этим гриппом много народу не работает. Я и не знал, что Джоунз возражает. Мне казалось, ему нравится ответственность".

В другой ситуации на заводе по производству двигателей представитель рабочих приходит к управляющему и говорит: "Я благодарен вам, что вы нашли время встретиться со мной. Я хотел поговорить с вами о проблеме, которая возникла у рабочих относительно новых правил. Составленный распорядок работы несправедлив по отношению к рабочим ночной смены. На дневной смене рабочим позволено собирать компоненты двигателя не полностью, а самое трудное и утомительное задание остается для ночной смены. Мы хотели бы обдумать, каким образом можно пересмотреть этот производственный распорядок..."

Управляющий, перебивая: "Можете дальше не продолжать. Вы и ваши рабочие участвовали в разработке производственного распорядка и правил. Я лично участвовал в переговорах по поводу распорядка работы. Я выслушал ваших людей и сам подготовил эти правила. Вы хотите сказать, что я сделал ошибку?"

"Нет, но..."

"Вы считаете, что я несправедлив?"

"Конечно, нет, но думаю, что нынешний распорядок привел к последствиям, которые никто из нас не мог предусмотреть, и..."

"Послушайте, я был назначен на этот завод, чтобы наладить производство после нескольких лет спада, и я это сделал. Ваши рабочие удовлетворены лучшими условиями работы и увеличившейся зарплатой, поскольку новые правила подняли производительность завода. А теперь вы хотите начать все сначала и подвергнуть риску все, чего мы достигли, из-за нескольких незначительных жалоб? Вы что, принимаете меня за глупца? Не хочу слышать больше ни слова!"

И что теперь? Станет ли представитель рабочих и дальше настаивать на своем, чем рассердит управляющего и, вероятно, ничего не добьется? Добрые

рабочие отношения с управляющим важны для него. Должен ли он оставить это дело, несмотря даже на то, что он убежден в несправедливости распорядка работы и в том, что это может привести к спаду в будущем?

Что происходит в этих случаях?

Участник переговоров прежде всего человек

Основополагающей реальностью переговоров, которая легко забывается в процессе осуществления международных и деловых контактов, является тот факт, что мы имеем дело не с абстрактными представителями "другой стороны", а с людьми. Ваши партнеры за столом обладают эмоциями, глубокой приверженностью к определенным ценностям, различными жизненными основами и взглядами, более того, они непредсказуемы. Кстати, как и вы.

Этот "человеческий фактор" переговоров может быть полезным или разрушительным. Процесс выработки соглашения может стимулировать психологическую решимость получить взаимоприемлемый результат. Действенные отношения, в которых со временем возникают доверие, понимание, уважение и дружелюбие, могут превратить каждые последующие переговоры в более спокойный и эффективный процесс. А желание ощущать себя порядочным человеком и заботиться о том, что о тебе подумают другие, часто может способствовать большей восприимчивости к интересам других участников переговоров.

Кроме того, люди сердятся, приходят в уныние, боятся, настраиваются враждебно, расстраиваются и обижаются. Все это легко поддается устранению. Люди склонны видеть мир со своей точки зрения и зачастую путают свое восприятие с реальностью. Им обычно не удается правильно интерпретировать, что, например, вы имеете в виду, да и сами они хотели сообщить вам вовсе не то, что вы подумали. Недопонимание может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию, тем самым создается порочный круг; рациональный поиск вероятных решений становится невозможным, затем следует провал переговоров. Целью такой игры становится подсчет очков, подтверждение собственных негативных впечатлений и поиски виновных -- и все это идет в ущерб существенным интересам обеих сторон.

Неспособность восприимчиво относиться к другим как к личностям с их особенностями может катастрофически отразиться на переговорах. Чем бы вы ни занимались в любой момент переговоров, начиная с подготовки к ним и далее, стоит спрашивать себя: "Достаточно ли я уделяю внимания человеческому фактору?"

Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами

Достичь соглашения, которое удовлетворяло бы его насущные интересы, хочет каждый участник переговоров (с этой целью они и ведутся). Кроме того, он заинтересован и в определенных отношениях с другой стороной. Торговец антиквариатом хочет одновременно и получить доход и сделать клиента постоянным покупателем. Ведущий переговоры стремится, как минимум, поддерживать работающие отношения, достаточно благоприятные для установления приемлемого соглашения, если таковое возможно с учетом интересов каждой из сторон. Однако обычно на карту ставится большее. Переговоры преимущественно ведутся в контексте имеющих продолжение отношений, поэтому каждый раунд переговоров важно осуществлять так, чтобы он в большей мере способствовал развитию будущих отношений и будущих переговоров, а не мешал им. В самом деле, продолжение отношений важнее, чем результат каких-то конкретных переговоров, идет ли речь о долгосрочной клиентуре, партнерах по бизнесу, членах семьи, коллегах--профессионалах, правительственных чиновниках или иностранных государствах.

Отношения обычно увязываются с проблемой

Главное следствие "человеческого фактора" в переговорах состоит в том,

что возникает тенденция связывать отношения между сторонами с дискуссиями по существу дела. Обе спорящие стороны, выдвигающая требования и отклоняющая их, как правило, относятся к людям и проблеме, как к одному и тому же фактору. В семье замечания вроде "В кухне беспорядок" или "На нашем банковском счете осталось мало денег" могут быть сделаны просто с целью обозначить проблему, но, скорее всего, будут восприняты как личное обвинение. Недовольство какой-то ситуацией может побудить вас выразить его в отношении к человеку, который ассоциируется у вас с этой ситуацией. Вообще при позиционном обсуждении человеческое "я" начинает играть слишком большую роль.

Другой причиной того, что суть вопроса переплетается с психологическими аспектами, является то обстоятельство, что люди делают из замечаний по существу дела необоснованные выводы, относятся к ним как к фактам, указывающим намерения данного человека и его отношение к этим фактам. Этот процесс, если только мы не проявляем осторожности, является почти автоматическим; мы очень редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное. Так, из сути приведенного выше конфликта, в котором пришлось разбираться профсоюзному деятелю, следует, что Джоунз вообразил, будто Кэмпбелл что-то против него имеет, тогда как Кэмпбелл считал, что он поощрил Джоунза, поручив ему ответственное задание.

При позиционном торге возникают противоречия между существом проблемы и отношениями участников переговоров

Сведение переговоров к волевой борьбе с целью достижения победы осложняет все взаимосвязанные аспекты этого процесса. Я рассматриваю вашу позицию, как заявление о том, что вы предпочитаете закончить переговоры таким, а не иным образом; с моей точки зрения, ваша позиция указывает на то, как мало вы заботитесь о наших взаимоотношениях. Если же я сам займу твердую позицию, которую вы сочтете неразумной, то вы, в свою очередь, будете считать ее окончательной; в итоге легко прийти к заключению, что я не очень высоко ценю наши взаимоотношения или же вас самих.

Позиционный торг предполагает удовлетворение интересов участника переговоров и по сути дела и по поводу установления добрых отношений, выторговывая одно за счет другого. Если в конечном счете для вас важнее взаимоотношения с управляющим, тогда, вероятно, вы уступите в решаемом вопросе. Либо если благоприятное решение вопроса вас заботит больше, чем уважение или симпатия другой стороны, то в таком случае вы можете поступиться отношениями ради дела. "Если вы не согласитесь со мной по этому пункту, это будет вам многого стоить. Мы с вами встречаемся в последний раз". В то же время, уступив в существе дела, вы можете и не приобрести дружеского расположения; вы не достигнете ничего большего, а только убедите другую сторону, что вас можно провести.

Отделите отношения от существа дела; занимайтесь непосредственно "человеческим фактором"

Решение существа вопроса и поддержание хороших рабочих отношений не обязательно должны быть целями, противоречащими друг другу, если стороны решились и психологически настроились учитывать оба эти аспекта. Стройте ваши отношения на точном восприятии, недвусмысленном общении, подходящих эмоциях и долгосрочном и целеустремленном подходе. Имейте дело непосредственно с людьми; не пытайтесь решить эту проблему за счет уступок по сути дела.

Когда вы разбираетесь в психологических проблемах, следует использовать соответствующие приемы. Так, если ваши ощущения неясны, ищите возможность узнать больше; если страсти накаляются, найдите способ "выпустить пар". Если возникает недопонимание, надо постараться наладить общение.

Для того чтобы найти путь в джунглях человеческих отношений, полезно

всегда учитывать три основные категории: *восприятие, эмоции и общение*. Различные проблемы отношений между людьми попадают в одну из этих трех "корзин".

В переговорах легко забыть, что вы имеете дело не только с проблемами других людей, но и со своей собственной. Ваше возмущение или огорчение может помешать достижению выгодного для вас соглашения. Ваше восприятие будет, скорее всего, односторонним, и вы не сможете выслушать другую сторону или продуктивно общаться друг с другом. Приемы, предлагаемые ниже, одинаково применимы как к вашим собственным проблемам, так и к проблемам другой стороны.

Восприятие

Выяснение образа мысли другой стороны -- это не просто полезный процесс, способствующий решению вашей проблемы. Само мышление оппонента и есть проблема. Заключаете вы сделку или улаживаете спор, разногласия, возникающие при этом, определяются несовпадением хода вашей мысли с рассуждением другой стороны. Когда два человека ссорятся, они обычно спорят по поводу какого-либо объекта, например о найденных часах, на которые оба предъявляют права, либо из-за какого-то события, например каждый из них может обвинять другого в автомобильной аварии.

*1. В настоящее время (1992 г.) по вопросу о Западной Сахаре проводятся переговоры в рамках Магриба (Ливия, Тунис, Алжир, Марокко и Мавритания). -- *Примеч. пер.*

То же самое относится и к странам: Марокко и Алжир спорят по поводу сектора Западной Сахары *1; Индия и Пакистан враждуют, обвиняя друг друга в разработке ядерной бомбы. В таких обстоятельствах возникает желание больше узнать об объекте спора или о событии. Спорящие рассматривают часы или следы тормозов на месте катастрофы, изучают Западную Сахару или подробную историю развития ядерных вооружений в Индии и Пакистане.

В конечном счете, однако, причиной конфликта является не объективная реальность, а происходящее в головах людей. Истина -- это просто еще один дополнительный аргумент, возможно, хороший, а возможно, и нет, который помогает справиться с расхождениями. А сами расхождения существуют постольку, поскольку они образуются в мышлении людей. С этой точки зрения, опасения, даже необоснованные, являются реальными, и с ними необходимо разбираться. Надежды, даже нереалистические, могут вызвать войну. Факты, даже установленные, могут не иметь никакого отношения к решению проблемы. Обе стороны могут согласиться в том, что кто-то потерял часы, а другой нашел их, но тем не менее расходиться во мнении о том, кто же должен получить их. В конечном счете может быть установлено, что автомобильная катастрофа была вызвана лопнувшей шиной, которая прошла 31402 мили, однако стороны могут спорить по поводу того, кто должен оплатить ущерб. Подробная история и география Западной Сахары, как бы тщательно они ни были изучены и задокументированы, не являются материалом, с помощью которого можно было бы разрешить спор между Марокко и Алжиром. Ни одно разбирательство того, кто и когда начал разрабатывать ядерные устройства, не утихомирит разногласий между Индией и Пакистаном.

Каким бы полезным ни было обращение к объективным фактам, в конечном счете именно реальность в том виде, в котором видит ее каждая из сторон, составляет проблему переговоров и открывает путь к ее разрешению.

Поставьте себя на их место

То, каким вы видите мир, зависит от того, с какой, образно говоря, колокольни вы на него смотрите. Люди склонны видеть то, что хотят увидеть. Из массы подробной информации они расположены изымать те факты и сосредоточивать внимание на тех из них, которые подтверждают их предварительные представления, и не обращать внимание или ошибочно интерпретировать те из них, которые ставят под вопрос эти представления. В процессе переговоров каждая из сторон может видеть только достоинства своей позиции и только упущения другой стороны.

Способность видеть ситуацию такой, как она представляется другой стороне, сколь бы трудно это ни было, -- самое важное искусство, которым можно овладеть. Недостаточно знать, что кто-то видит вещи по-другому. Если вы хотите оказать на кого-то влияние, вам также необходимо беспристрастно разобраться, насколько оправданна его точка зрения, и ощутить эмоциональный накал его уверенности. Недостаточно изучать участников переговоров, как пчел под микроскопом; вы должны ощутить себя этой пчелой. Для этого вы должны быть готовы попридержать свое суждение в течение некоторого времени, по мере того как вы "примеряете" взгляды других. Они могут верить в то, что их подход настолько же "правилен", насколько вы уверены в своем. Вы видите на столе стакан, наполовину заполненный охлажденной водой. Ваша супруга видит грязный полупустой стакан, который может оставить след на отделке из красного дерева.

Обратите внимание на противоположные представления у квартиросъемщика и хозяйки, договаривающихся о возобновлении аренды:

Представления квартиросъемщика

Плата за квартиру и так уже слишком высока.
Учитывая рост цен на все остальное, я не могу себе позволить платить за квартиру больше.
Квартиру давно пора заново покрасить.
Я знаю людей, которые за подобную квартиру платят меньше.
Молодые люди вроде меня не могут себе позволить снимать дорогую квартиру.
Плата за квартиру должна быть снижена, поскольку этот район пришел в запустение.
Я хороший квартирант: у меня нет ни кошек, ни собак.
Я всегда плачу за квартиру, как только она попросит.
Она холодна и официальна, никогда не спрашивает, как у меня дела.

Представления хозяйки

Цена за квартиру долгое время не увеличивалась.
Учитывая рост цен на все остальное, я нуждаюсь в росте дохода с арендуемого помещения.
При нем квартира очень износилась и пришла в негодность.
Я знаю людей, которые за подобную квартиру платят больше.
Молодые люди вроде него обычно производят много шума и плохо обращаются с квартирой.
Мы, хозяйева, должны поднять цены, чтобы повысить престиж нашего района.
Я сойду с ума от его громкого радио.
Он никогда не платит, пока я не попрошу.
Я тактичный человек и никогда не вмешиваюсь в личную жизнь жильца.

Понять точку зрения другого человека -- не значит согласиться с ней. Правда, если вы лучше постигнете его образ мышления, то можете подойти к пересмотру ваших собственных взглядов на преимущества той или иной ситуации. Но это не цена за понимание взглядов других людей, это выгодно. Это помогает вам сузить область конфликта, а также продвинуться вперед в вашей собственной заинтересованности, получившей новый стимул благодаря полученному знанию.

Не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений

Люди склонны принимать свои страхи за намерения другой стороны. Рассмотрим сюжет из "Нью-Йорк тайме" от 25 декабря 1980 г.: "Они встретились в баре, где он предложил отвезти ее домой. Он вез ее по незнакомым улицам. Он сказал, что это был кратчайший путь. Он так быстро довез ее, что она успела на десятичасовой выпуск новостей". Почему конец этой истории кажется нам столь неожиданным? Потому что мы делали предположения, исходя из наших опасений.

Слишком легко впасть в привычку интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане. Подозрительность часто естественным образом проистекает из существующей предубежденности. Более того, кажется, что так "безопаснее" и худшие опасения насчет другой стороны очевидны. Однако интерпретация высказываний и действий другой стороны в самом мрачном свете будет стоить вам отказа от свежих идей, ведущих к достижению соглашения, а малозаметные изменения в позиции будут проигнорированы или отвергнуты.

Ваша проблема – не вина других

Очень соблазнительно возложить ответственность за свои проблемы на других. "Ваша компания совершенно ненадежна. Каждый раз, когда вы обслуживаете на фабрике наш роторный генератор, вы неважно работаете, и он опять ломается". Обвинять других -- самый легкий метод, особенно в том случае, когда вы чувствуете, что другая сторона действительно ответственна за что-то. Но даже если ваши обвинения оправданны, они обычно контрпродуктивны. Ваше наступление вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию и априори не соглашаться с тем, что вы хотите сообщить. Вас перестанут слушать и ответят собственным наступлением. Возложив на кого-то вину, вы прочно увязываете людей с проблемой.

Когда вы обсуждаете какой-то вопрос, не связывайте суть дела и человека, с которым говорите. "Наш роторный генератор, который вы обслуживаете, опять сломался. Уже три раза за последний месяц. В первый раз он был неисправен целую неделю. Нашей фабрике нужен действующий генератор. Посоветуйте, как минимально снизить риск поломки генератора: поменять обслуживающую компанию, подать в суд на производителя или сделать что-то другое?"

Обсуждайте восприятие друг друга

Один из способов справиться с различием восприятия состоит в том, чтобы ясно выразить это различие, обсудить его с другой стороной. Если вы будете делать это откровенно и честно, не обвиняя другую сторону в возникающих сложностях, такая дискуссия может помочь вашим партнерам осознать серьезность ваших намерений. То же самое относится и к другой стороне.

Обычное дело, когда в переговорах к опасениям другой стороны относятся как к "несущественным". Напротив, четко и убедительно говоря о том, что беспокоит вас, и обсудив все, что беспокоит их, вы тем самым внесете в переговоры наилучший вклад, какой только может сделать их участник.

Рассмотрим переговоры о передаче технологии на Конференции по морскому

праву. С 1974 по 1981 г. около 150 государств собирались вместе в Нью-Йорке и Женеве, чтобы сформулировать правила по использованию океана, начиная от права на рыбный промысел и кончая добычей марганца на морском дне. В какой-то момент представители развивающихся стран выразили острую заинтересованность в обмене технологией; эти страны хотели получить от высокоиндустриальных государств передовые технические знания и оборудование для глубоководных разработок.

Соединенные Штаты и другие развитые страны не видели никаких препятствий для удовлетворения таких пожеланий и поэтому отнеслись к вопросу о передаче технологии как к незначительному. В некотором смысле он и был неважен для них, но они совершили большую ошибку, отнесясь к проблеме как к незначительной. Если бы они уделили больше времени разработке практических договоренностей по передаче технологии, то могли бы представить и все другие свои предложения более заслуживающими доверия и привлекательными для развивающихся стран, чем это произошло на самом деле. Отодвинув на потом этот вопрос как дело незначительной важности, они упустили необременительную возможность одновременно продемонстрировать развивающимся странам свои впечатляющие достижения и вызвать у них больший энтузиазм относительно достижения договоренности по другим проблемам.

Ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны

Для того чтобы изменить чьи-либо представления, возможно, лучше всего подать совершенно не тот знак, которого от вас ожидают. Визит президента Египта Садата в Иерусалим в ноябре 1977 г. является наглядным примером подобных действий.*2

*2. Об этом более подробно см.: Дипломатический словарь: В 3-х т. М., 1983. Т. 1, с. 138. -- *Примеч. пер.*

Израильяне воспринимали Садата и Египет как своих врагов: этот человек и его страны внезапно напали на них четыре года назад. Чтобы изменить это впечатление и продемонстрировать, что он также желает мира, Садат полетел в столицу своих врагов, в оспариваемую столицу, которую даже лучший друг Израиля -- Соединенные Штаты -- не признали. Вместо того чтобы действовать как противник, Садат поступил как партнер. Без того драматического шага трудно было бы представить подписание египетско-израильского мирного договора.

Позвольте другой стороне сделать ставку на результат, предоставив верную возможность участвовать в процессе

Если участники переговоров с другой стороны в недостаточной мере вовлечены в процесс принятия решения, они вряд ли одобряют его результат. В сущности, все очень просто. Если вы после долгого разбирательства идете к управляющему на заводе с готовностью сражаться, не удивительно, что он почувствует угрозу и отвергнет ваши доводы. Если вы не удосужитесь узнать у работника, хочет ли он получить ответственное задание, не удивляйтесь, если он отвергнет его. Если вы хотите, чтобы другая сторона согласилась с неприятным для нее заключением, крайне важно сделать ее участником подготовки этого заключения.

Как правило, именно это-то и не делается. Когда перед вами непростая задача, вы инстинктивно откладываете напоследок самую трудную ее часть. "Давайте, прежде чем идти к управляющему, удостоверимся, что мы во всем разобрались". Если же управляющий почувствует себя вовлеченным в разработку документа, он, скорее всего, согласится с пересмотром правил. В таком случае пересмотр правил станет просто одним небольшим шагом в длительном процессе составления проекта, который послужил основой для его собственных

инструкций, чем чьей-то попыткой изуродовать приготовленный им продукт.

В Южной Африке умеренные белые однажды пытались упразднить дискриминационный закон о принятии экзаменов. Каким образом? Собравшись для обсуждения предложений в парламентском комитете, состоящем только из белых. Однако какими бы достойными ни оказались эти предложения, они были заведомо недостаточны не из-за своего содержания, а потому что стали результатом процесса, в котором не участвовали черные. Черные восприняли бы это только так: "Мы белые, которые стоим выше собираемся обдумать, как решить ваши проблемы". И опять возникает "бремя белого человека" -- проблема, с которой и надо было начинать.

Даже если условия соглашения представляются благоприятными, другая сторона может отвергнуть их из подозрения, возникшего на том основании, что она не участвовала в составлении документа. Достижение договоренности намного облегчается, если партнеры чувствуют себя собственниками идей. Весь процесс переговоров становится уверенней, если каждая из сторон шаг за шагом высказывает свое одобрение вырабатываемому решению. Каждое критическое замечание относительно условий и последующее их изменение, каждая уступка ставят на том или ином предположении личное клеймо переговорщика. Эволюция представленного плана несет в себе достаточное число предложений обеих сторон для того, чтобы каждая считала его своим.

Чтобы вовлечь в дело другую сторону, необходимо об этом позаботиться как можно раньше. Обратитесь к *ним* за советом. Тот факт, что вы при всякой возможности отдаете другим должное за выдвижение идей, побудит их ощутить свою личную ответственность за защиту этих идей. Возможно, трудно преодолеть соблазн отдать должное самому себе, однако сдержанность щедро вознаградит вас. Для того чтобы участник переговоров принял то или иное предложение, мало только обсуждать с ним существо проблемы, надо создать у него чувство причастности к процессу выработки решения, что является одним из важнейших факторов успешных переговоров. В каком-то смысле этот процесс и *есть* сам продукт переговоров.

"Спасти лицо": ваши предложения должны соответствовать возможностям партнеров

В английском языке словосочетание "спасти лицо" включает в себе уничижительный оттенок. Люди говорят: "Мы это делаем просто, чтобы дать им возможность спасти свое лицо", подразумевая, что имеет место некоторое притворство, с тем чтобы позволить кому-то продолжать дело без ощущения неудобства. Такой тон подразумевает насмешку.

В этом заключается серьезное недопонимание роли и важности такого фактора, как "спасение лица". Здесь имеется в виду необходимость примирить, позицию участника переговоров или принятое соглашение с его принципами, прошлыми словами и поступками.

В судебном процессе занимаются по сути тем же. Когда судья оглашает то или иное решение, ссылаясь на юридические нормы, он "спасает лицо" не только свое и судебной системы, но и сторон. Вместо того чтобы просто сказать одной стороне "вы выиграли", а другой -- "вы проиграли", он объясняет, каким образом его решение соотносится с нормами, законом и прецедентом. Он стремится не быть похожим на деспотичного арбитра, а вести себя в подобающей манере. Человек, ведущий переговоры, в этом смысле ничем от судьи не отличается.

Зачастую на переговорах люди удерживаются от каких-то шагов не потому, что положенное на стол предложение заведомо неприемлемо, а просто потому, что хотят избежать впечатления, будто они поддерживают другую сторону. Если содержание документа представить несколько иначе, так, чтобы оно выглядело как справедливый выход из создавшегося положения, они примут его. Условия, выдвинутые на переговорах между мэром и общиной одного из испанских городов относительно муниципальных работ, были неприемлемы для мэра до тех пор, пока община не отказалась от составления официального документа и не позволила

мэру провозгласить те же самые условия в качестве его собственного решения и предвыборного обещания.

"Спасение лица" подразумевает согласование договоренности с принципами и имиджем участников переговоров. Его важность не должна быть недооценена.

Эмоции

В переговорах, особенно в ситуации застоя, эмоции могут оказаться важнее самой дискуссии. В этом случае стороны больше готовы к борьбе, нежели к сотрудничеству по выработке договоренности в отношении общей проблемы. Люди часто вступают в переговоры с осознанием, что ставки высоки и их чувствам угрожают. Эмоции с одной стороны вызывают эмоции с другой. Страх может вызвать гнев, а гнев -- страх. Эмоции могут быстро завести переговоры в тупик или вообще прекратить их.

Прежде всего осознайте свои и их чувства

Во время переговоров понаблюдайте за собой. Нервничаете ли вы? Рассержены ли вы другой стороной? Послушайте *их* и постарайтесь понять, что *они* чувствуют. Возможно, вам будет полезно записать, что вы чувствуете -- скажем, опасения, озабоченность, гнев, -- а потом, что вы хотели бы почувствовать -- уверенность, снятие напряжения. Сделайте то же самое по отношению к другой стороне.

Имея дело с участниками переговоров, которые представляют свои организации, полезно относиться к ним просто как к выразителям чьих-то мнений, т. е. без эмоций. Важно помнить, что они тоже, подобно вам, имеют собственные чувства, страхи, надежды и мечты. Возможно, на карту поставлена их карьера. Может быть, есть в сложившейся ситуации какие-то моменты, которые для них особенно чувствительны или которыми они особенно гордятся. Проблема эмоций не сводится только к участникам переговоров. Круги, от имени которых они выступают, тоже обладают эмоциями. Доверитель даже может представлять себе ситуацию более упрощенно и по враждебному плану.

Спросите себя, что вызывает ваши чувства? Почему вы рассержены? Почему *они* рассержены? Отвечают ли *они* на прошлые обиды и стремятся ли отомстить? Переплескиваются ли чувства от одного вопроса к другому? В ближневосточных переговорах израильтяне и палестинцы одинаково чувствуют угрозу своему существованию как нациям и развили в себе такие мощные эмоции, которые проникают теперь даже в самые что ни на есть конкретные практические вопросы, как например, распределение воды на Западном берегу, поэтому обсуждать и решать что-либо становится почти невозможным. Поскольку в широком плане оба народа чувствуют, что на карту поставлено их выживание, они и рассматривают любую другую проблему в свете выживания.

Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными

Переговорите с представителями другой стороны об их ощущениях. Поговорите с ними и о своих ощущениях. Никакого вреда не будет, если вы скажете: "Знаете, наша сторона считает, что с нами дурно обошлись, и мы очень расстроены. Мы боимся, что соглашение не будет соблюдаться, даже если и будет достигнуто. Правильно или нет, но таковы наши опасения. Лично я думаю, что мы можем быть неправы, опасаясь этого, но таковы ощущения других. А как ваша сторона, чувствует ли то же самое?" Поставив ваши или их чувства в фокус дискуссии, вы не только подорвете серьезность проблемы, но это превратит переговоры в менее противодействующий и в более "про-действующий" процесс. Освобожденные от бремени невыраженных чувств, люди, скорее всего, увеличат свои усилия по решению проблемы.

Позвольте другой стороне "выпустить пар"

Один из эффективных способов справиться с человеческим гневом, расстройством и другими негативными эмоциями состоит в том, чтобы помочь освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Когда вы приходите домой и хотите поделиться с мужем своими неприятностями на работе, вы еще больше расстроитесь, если он скажет: "Не трудись рассказывать; я уверен, что у тебя был тяжелый день. Давай обойдемся без этого". То же самое относится и к участникам переговоров. Если дать им возможность "выпустить пар", с ними будет легче разговаривать рационально. Более того, если человек произносит гневную речь и таким образом демонстрирует своим избирателям, что он не "мягок", ему могут предоставить большую свободу на переговорах. Даже если он все-таки присоединится к соглашению, то в дальнейшем, защищая себя от критики, он сможет опираться на свою репутацию жесткого человека.

Следовательно, вместо того чтобы прерывать полемические речи или ополчаться на другую сторону, лучше прийти к решению сдержаться, остаться там и позволить им выплеснуть на вас все свои обиды. Если ваши сторонники следят за происходящим, такие случаи им тоже могут помочь справиться со своими чувствами огорчения или обиды. Вероятно, лучшей стратегией было бы спокойно слушать, пока другая сторона "выпускает пар", и временами просить выступающего продолжать до тех пор, пока он не произнесет свое последнее слово. Таким путем вы снимаете напряженность обстановки, всячески побуждаете выступающего высказаться и перекрываете все пути к отступлению либо оставляете для этого лишь небольшую возможность.

Не реагируйте на эмоциональные проявления

Рискованно обнаруживать свои чувства, если это ведет к эмоциональной реакции. Если за этим не следить, может разразиться крупная ссора. В 1950 г. Комитет по отношениям между людьми (группа из управляющих и рабочих, созданная в сталелитейной промышленности для регулирования возникающих конфликтов до того, как они станут серьезной проблемой) использовал необычный и эффективный метод. Члены комитета приняли правило, в соответствии с которым на его заседаниях было позволено возмущаться только одному человеку. Это давало другим членам комитета законные основания не реагировать бурно на проявления эмоций. К тому же была возможность и самому "выпустить пар": "Так, теперь моя очередь". Это правило предоставляло также возможность помочь людям контролировать свои эмоции. Нарушение правила означало, что вы потеряли самоконтроль и, таким образом, "потеряли лицо".

Используйте символические жесты

Каждый любящий знает: для того чтобы окончить ссору, лучше всего помогает красная роза. Подобного рода действие, оказывающее эффективное эмоциональное влияние на одну сторону, недорого стоит или не стоит ничего для другой стороны. Дружеская записка, выражение сожаления, посещение кладбища, небольшой подарок внуку, обмен рукопожатием или объятием, совместная трапеза -- все это может стать бесценной возможностью для снятия враждебной ситуации с минимальными издержками. Во многих случаях извинение может разрядить эмоции, даже если вы не признаете персональную ответственность за какое-то действие или намерение нанести вред. Извинение может стать для вас самым недорогим и вознаграждающим вкладом, который вы можете сделать.

Без общения нет переговоров. Переговоры -- это взаимное общение с целью достижения совместного решения. Общение никогда не бывает легким делом, даже для людей, у которых очень много общего в разделяемых ими ценностях и взглядах. У супругов, проживших вместе тридцать лет, все еще могут каждый день возникать разногласия. Поэтому нет ничего удивительного в том, что люди, плохо знающие друг друга и, возможно, относящиеся враждебно и подозрительно друг к другу, трудно общаются. Чтобы вы ни говорили, надо быть готовым к тому, что другая сторона почти всегда поймет вас по-своему.

В общении есть три крупные проблемы. Первая -- люди, ведущие переговоры, не говорят друг с другом или по крайней мере говорят не так, чтобы быть понятыми. Очень часто каждая из сторон считает безнадежным делом объяснять что-либо другой стороне и больше не пытается наладить с ней какое-то серьезное общение. Они продолжают переговоры лишь с одной целью -- произвести впечатление на третью сторону или на своих избирателей. Вместо того чтобы со своим партнером искать подходы к приемлемому соглашению, они пытаются поймать его в ловушку. Вместо того чтобы попытаться уговорить своего партнера сделать более конструктивный шаг, они стараются побудить следящих за ходом дела принять чью-то сторону. Если каждый играет на публику, эффективное общение между сторонами совершенно невозможно.

Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услышать. Это составляет вторую проблему общения. Заметьте, как часто кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Пожалуй, столь же часто и вы не в состоянии повторить, что они сказали. Во время переговоров вы можете быть настолько заняты обдумыванием ответа на последовавшее замечание или того, каким образом сформулировать ваш следующий аргумент, что забываете слушать, о чем говорит в этот момент ваш партнер. Вас отчасти можно понять. Те, кого вы представляете, в конце концов ждут вашего отчета о результатах переговоров. Именно их вы хотите удовлетворить. Не удивительно, что вы хотите уделять этому обстоятельству пристальное внимание. Но если вы не слышите, о чем говорит другая сторона, никакого общения нет.

Третья проблема общения -- это недопонимание. То, что говорит один, другой может не так понять. Даже если участники переговоров находятся в одной комнате, общение между ними может походить на подачу дымовых сигналов при сильном ветре. Там, где стороны говорят на разных языках, вероятность недопонимания увеличивается. Например, в персидском языке слово "компромисс" не обладает тем позитивным значением, которое оно имеет в английском ("половинчатое решение, с которым могут согласиться обе стороны"), но имеет лишь отрицательный смысл, например "ее добродетель скомпрометирована" или "наше единство было скомпрометировано". Подобным же образом слово "посредник" в персидском языке означает "непошлый и назойливый человек", который вмешивается в торг без приглашения.

В начале 1980 г. Генеральный секретарь ООН К. Вальдхайм прилетел в Иран для урегулирования вопроса о заложниках.*3

*3. В ноябре 1979 г. иранские студенты захватили в качестве заложников сотрудников посольства США в Тегеране. В январе 1981 г. заложники были освобождены. -- *Примеч. пер.*

Его усилия были серьезным образом подорваны, когда иранское национальное радио и телевидение передали на персидском языке высказывание, которое он якобы сделал по приезду в Тегеран: "Я приехал в качестве посредника для выработки компромисса". Примерно через час после передачи его машину забросали камнями разгневанные иранцы.

Что можно предпринять относительно этих трех проблем общения?

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано
Необходимость слушать очевидна, однако делать это внимательно трудно,

особенно в условиях напряженной дискуссии. Слушая, вы получаете возможность понимать их восприятие, ощущать их эмоции и слышать то, что вам пытаются втолковать. Активное слушание повышает ценность не только того, что вы слышите, но и того, что они говорят. Если вы внимательны и время от времени прерываете их, чтобы спросить, "правильно ли я понял, вы говорите, что...", другая сторона будет сознавать, что она не просто убивает время, не просто отдает дань установившейся рутинной практике, а будет также ощущать удовлетворение, будучи услышанной и понятой. Говорят, что самая дешевая уступка, которую вы можете сделать другой стороне, -- это дать ей понять, что ее услышали.

Стандартная техника добросовестного слушания состоит в том, чтобы уделять пристальное внимание тому, что говорится, просить другую сторону прояснить то, что она имеет в виду, а также обращаться с просьбой повторить какие-то идеи, если возникает неясность или неуверенность. Когда вы слушаете, поставьте перед собой задачу не отвечать тут же, а постараться понять ваших собеседников, как они понимают себя сами. Поймите их восприятие, их нужды и то, что их смущает.

Многие считают хорошей тактикой не уделять другой стороне слишком много времени и не признавать законности ее точки зрения. Опытный переговорщик поступает как раз наоборот. Пока вы не подадите знак, что хорошо понимаете, о чем они говорят и что демонстрируют, вам могут не поверить, что вы слышали их. В противном случае, когда вы попытаетесь обосновать другой подход, они будут предполагать, что вы не поняли, что они имели в виду.

"Мы высказали ему свою точку зрения, но он теперь говорит о чем-то другом, наверно, он не понял нас". И таким образом вместо того чтобы прислушаться к вашей позиции, они будут размышлять над тем, как по-новому сформулировать свои аргументы, чтобы на этот раз вы вникли в их значение. Поэтому чаще показывайте, что вы их понимаете: "Посмотрим, правильно ли я понимаю, что вы мне говорите. С вашей точки зрения, ситуация состоит в следующем..."

Когда вы проговариваете свое понимание того, что они имели в виду, высказывайтесь позитивно относительно другой стороны, проясняя сильную сторону их позиции. Вы можете сказать: "Ваш довод убедителен. Посмотрим, могу ли я объяснить его. Вот как я его понимаю..." Понять -- не значит согласиться. В одно и то же время можно великолепно понимать, о чем говорит другая сторона, и полностью с этим не соглашаться. Но, до тех пор пока вы не убедите других, что поняли их точку зрения, вы не сможете объяснить им свой подход. Как только вы сами объяснили человеку его же доводы, возвращайтесь к проблемам, которые вы обнаружили в его предложении. Если вы сможете сформулировать предложенный им подход лучше, чем он сам, и затем этот подход опровергнуть, вы получите максимальный шанс предложить конструктивный диалог, основанный на обсуждении сути дела, и сведете к минимуму шанс того, что вас будут подозревать в непонимании.

Говорите так, чтобы вас поняли

Обращайтесь к другой стороне. Иногда можно позабыть, что переговоры -- это не дебаты. Как и не судебный процесс. Вы не пытаетесь переубедить какую-то третью сторону. Человек, которого вы стараетесь переубедить, сидит с вами за столом. Если искать аналогии в юридической практике, переговоры напоминают ситуацию, когда двое судей стремятся достичь соглашения по вопросу о том, как решить данное дело. Попробуйте себя в этой роли, относясь к своему оппоненту как к коллеге-судье, с которым вы пытаетесь прийти к одному мнению. В этом контексте явно неубедительно обвинять другую сторону в возникновении проблемы, втягиваться в навешивание ярлыков или повышать голос. Напротив, это поможет вам ясно осознать, что они рассматривают данную ситуацию по-другому, и одновременно поможет вам попытаться вместе продвинуться вперед.

Для того чтобы снизить эффект влияния и деструктивных действий со стороны прессы, тех, кто наблюдает за вами дома, словом, третьей стороны,

полезно установить личное и конфиденциальное общение с другой стороной. Вы также можете улучшить общение, ограничивая число участников встреч. Так, на переговорах между Югославией, Британией и Соединенными Штатами по поводу Триеста в 1954 г. не было достигнуто большого прогресса, пока основные участники переговоров не отказались от своих больших делегаций и не начали встречаться наедине и неформально в частном доме. Хорошим примером может служить замена призыва Вудро Вильсона "Открытые договоренности, принятые открыто", на лозунг "Открытые договоренности, принятые частным образом". Сколько бы людей ни было вовлечено в переговоры, важные решения, как правило, принимаются тогда, когда в комнате не больше двух человек.

Говорите о себе, а не о них

Во многих случаях каждая сторона тратит на переговоры много времени, объясняя и порицая мотивы и намерения другой. Тем не менее более убедительным является описание проблемы, как она видится вам, а не в зависимости от того, что они сделали или почему. "Я чувствую себя обманутым" вместо "Вы нарушили свое слово". Лучше сказать так: "Мы чувствуем дискриминацию по отношению к себе", чем резко бросить: "Вы расист". Если вы будете утверждать о них такое, что они считают неверным, вас проигнорируют или на вас озлобятся: ваши заботы останутся без внимания. Трудно бросать вызов, когда вы говорите о своих чувствах. Вы даете ту же информацию, однако не провоцируя защитную реакцию, которая помешает воспринять ваше сообщение.

Говорите ради достижения цели

Иногда проблема возникает не из-за недостатка общения, а поскольку его слишком много. Когда раздражение и неправильное восприятие чрезмерно велики, лучше не высказывать некоторые мысли. В отдельных случаях полное раскрытие собственной гибкости может не облегчить, а затруднить достижение соглашения. Если вы мне скажете, что готовы продать дом за 40 тыс. долл. после того, как я сказал, что могу заплатить 45 тыс., нам будет труднее заключить сделку, нежели в том случае, если бы вы промолчали. Вывод, таким образом, заключается в следующем: прежде чем сделать какое-то серьезное заявление, выясните для себя, что именно вы хотите сообщить или узнать, и какой цели послужит ваша информация.

Предварительные действия облегчают работу

Описанные выше приемы, несомненно, помогут вам справиться с возникающими на переговорах трудностями восприятия, общения и эмоции. И все же самое разумное -- это заранее предупредить возникновение этих трудностей, которые несет в себе "человеческий фактор" на переговорах. Это означает, что необходимо построить такие личные и организационные отношения в переговорах, которые смягчат возможные осложнения для обеих сторон. Это также означает, что надо таким образом сконструировать переговорную игру, чтобы отделить существо дела от взаимоотношений партнеров и тем самым избежать субъективных влияний на решение проблемы.

Построение работающих отношений

Если вы знаете участников переговоров лично, это действительно может помочь решению дела. Гораздо легче приписывать дьявольские намерения неизвестной абстракции под названием "другая сторона", чем кому-то, с кем вы лично знакомы. Есть разница в том, с кем вы имеете дело -- с одноклассником, коллегой, другом, даже с другом друга или незнакомцем. Чем быстрее незнакомец станет вам знаком, тем вероятнее облегчение переговоров: вы сможете создать основу доверия в сложной ситуации. У вас возникнет гладкое и дружеское общение. Станет легче разрядить напряженность шуткой или неформальным перерывом.

Лучше всего создать подобные отношения до переговоров. Постарайтесь

узнать ваших партнеров, их пристрастия или неприязни. Найдите способ встречать их неформально. Старайтесь приехать раньше для легкой беседы до условленного начала переговоров и задержитесь после окончания. Любимый метод Бенджамина Франклина заключался в том, что отпросил своего противника одолжить ему какую-то определенную книжку, это льстило и создавало приятное ощущение, что Франклин должен отплатить любезностью со своей стороны.

Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми

Если переговорщики рассматривают друг друга в качестве противников в ситуации личной конфронтации, трудно отделить их отношения от существа дела. В таком контексте, что бы один из них ни говорил по поводу проблемы, это будет казаться направленным против другого и именно так восприниматься. Каждая из сторон будет стремиться занимать защитную позицию и полностью игнорировать законные интересы другой стороны.

Более эффективный путь состоит в том, чтобы стороны рассматривали друг друга в качестве партнеров в практических и совместных поисках справедливого соглашения, выгодного для всех.

Подобно двум попавшим в крушение морякам, которые, находясь в спасательной шлюпке, ссорятся из-за ограниченных запасов и необходимости меньше их потреблять, партнеры по переговорам могут таким же образом превратиться во врагов. Каждый из них будет рассматривать другого как помеху. Однако, для того чтобы выжить, наши два моряка должны будут отделить проблему своих отношений от сути дела. Они должны определить необходимость в укрытии, лекарствах, воде или пище для каждого. Они должны будут пойти и дальше и начать относиться к этим вещам как к их общей проблеме, так же как и к другим общим проблемам, например к ведению наблюдения, собиранию дождевой воды и достижению берега. Когда они бок о бок будут предпринимать усилия по решению общих проблем и осознают это, им быстрее удастся как совместить свои противоречивые интересы, так и продвинуться вперед в решении своих проблем. То же самое относится и к двум переговорщикам. Как бы ни были трудны наши личные взаимоотношения, и вам и мне будет легче достичь дружеского примирения наших разных интересов, если мы станем рассматривать задачу как общую проблему и решать ее совместно.

Для того чтобы помочь другой стороне перейти от конфронтационной ориентации к совместной, вы можете прямо поставить перед ними эту проблему. "Послушайте, мы оба адвокаты (дипломаты, бизнесмены, члены семьи и т. д.). До тех пор пока мы не удовлетворим ваши интересы, мы вряд ли достигнем соглашения, которое удовлетворило бы и мои интересы и наоборот. Давайте взглянем на проблему как на вопрос удовлетворения наших коллективных интересов". Альтернатива состоит в том, что вы сами сразу начнете относиться к переговорам как к совместному процессу и своими действиями вызовете у других желание включиться в него.

Дело можно облегчить, если сесть вместе с одной стороны стола и положить перед собой контракт, карту, чистую стопку бумаги или что-то другое, что относится к вашему вопросу. Если вы заранее создали основу для взаимного доверия, тем лучше. Но какими бы непрочными ни были ваши отношения, постарайтесь таким образом построить переговоры, чтобы они стали совместной деятельностью, в которой вы оба -- с вашими различными интересами, восприятиями и эмоциональной вовлеченностью -- вместе имели бы перед собой общую задачу.

* * *

Отделение людей от проблемы не является чем-то, что вы можете однажды сделать и забыть об этом; вы должны продолжать работать в этом направлении. Основной подход заключается в том, чтобы относиться к людям как к человеческим существам, а к проблеме -- в соответствии с сутью дела. Следующие три главы отвечают на вопрос, как справиться со второй задачей.

ЧАСТЬ 2. МЕТОД

Глава 3.

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ

Начало

Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции

Интересы определяют проблему

За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы

Как идентифицировать интересы?

Спросите: "Почему?"

Спросите: "Почему нет?" Подумайте о выборе других

Осознайте -- у каждой стороны множество интересов

Наиболее сильные интересы--это основные человеческие нужды

Составьте перечень интересов

Говорите об интересах

Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность

Признайте их интересы частью проблемы

Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение

Смотрите вперед, а не назад

Будьте конкретны, но гибки

Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми

Представим себе ситуацию, когда два человека ссорятся в библиотеке. Один из них хочет открыть окно, другой предпочитает закрытое окно. Они спорят, насколько его открыть: оставить щелочку, открыть наполовину или на три четверти. Ни одно из решений не устраивает обоих.

Входит библиотекарь и спрашивает одного из них, почему он хочет открыть окно. Тот отвечает: "Для свежего воздуха". Она спрашивает второго, почему он хочет, чтобы окно было закрыто. "Чтобы избежать сквозняка", -- отвечает он. После минутного раздумия она широко открывает окно в соседней комнате, и свежий воздух поступает без сквозняка.

Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции

Этот пример типичен для многих переговоров. Поскольку проблема сторон представляется конфликтом между позициями и поскольку цель состоит в том, чтобы согласиться по поводу какой-то позиции, люди, естественно, думают и говорят о позициях и в итоге часто заходят в тупик.

Библиотекарь не смогла бы найти выход, если бы сосредоточилась только на двух выявленных позициях обоих мужчин о закрытом или открытом окне. Вместо этого она обратилась к их истинным интересам -- получить свежий воздух и избежать сквозняка. Эта разница между позициями и интересами является решающей.

Интересы определяют проблему

Основная проблема переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон. В спорной ситуации можно услышать высказывания типа: "Я хочу, чтобы он перестал использовать свою недвижимость по соседству со мной". Или: "Мы

не можем договориться. Он хочет за дом 50 тысяч долларов. Я не заплачу ни пенни больше, чем 47500 долларов". Но основополагающей проблемой является следующая: "Ему нужны деньги, а я хочу спокойствия и тишины". Или: "Ему нужно по крайней мере 50 тысяч долларов, чтобы урегулировать дела с бывшей женой. Я обещал своей семье, что не стану платить за дом больше 47500 долларов".

Подобные желания и заботы и есть интересы. Интересы являются мотивировкой поведения людей, они являются молчаливой движущей силой на фоне гама и шума из-за позиций. Ваша позиция -- это нечто, о чем вы приняли решение. Ваши интересы -- это нечто, что заставило вас принять решение. Первоначальная неудача египетско-израильского мирного договора в Кэмп-Дэвиде в 1978 г. демонстрирует полезность стремления разобраться в том, что стоит за той или иной позицией. Израиль оккупировал египетский Синайский полуостров после шестидневной войны 1967 г. Когда в 1978 г. Египет и Израиль сели за стол переговоров, чтобы договориться о мире, их позиции были несовместимы. Израиль настаивал на части Синая. Египет со своей стороны настаивал на том, чтобы весь Синай до последнего дюйма был возвращен под суверенитет Египта. Раз за разом участники доставали карты с указанием возможных границ, которые разделили бы Синай между Египтом и Израилем. Такого рода компромисс был полностью неприемлем для Египта. Вернуться к ситуации 1967 г. -- было также неприемлемо для Израиля.

Обращение к их интересам, а не к позициям сделало возможным достижение решения. Интерес израильтян состоял в обеспечении безопасности, они не хотели, чтобы египетские танки стояли на их границе в готовности в любой момент пересечь ее. Интерес Египта заключался в суверенитете: Синай был частью Египта со времен фараонов. После веков подавления со стороны греков, римлян, турок, французов и британцев Египет только недавно завоевал полный суверенитет и не желал уступать свою территорию новоявленному иностранному завоевателю. В Кэмп-Дэвиде президент Египта Садат и премьер-министр Израиля Бегин согласились с планом, по которому Синай вернется под полный суверенитет Египта, а путем демилитаризации его обширных территорий будет гарантирована безопасность Израилю. Везде будет развиваться флаг Египта, однако вблизи Израиля не будет египетских танков.

Успешное согласование интересов, а не позиций срабатывает по двум причинам. Первая -- для удовлетворения каждого интереса обычно существуют несколько возможных позиций. Нередко люди просто принимают какую-то одну определенную и жесткую позицию, как это было, например, с руководством Израиля, которое твердо объявило, что собирается удерживать за собой часть Синая. Но стоит только попытаться разобраться в мотивировке интересов, как вы почти наверняка увидите альтернативную позицию, которая отмечает не только вашим интересам, но и интересам других. В примере с Синаем демилитаризация стала такой альтернативой.

Вторая причина -- примирение интересов вместо достижения компромисса между позициями работает и потому, что за противоположными позициями скрывается гораздо больше интересов по сравнению с теми, которые вошли в противоречие.

За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы

Обычно рассуждают так: раз позиция другой стороны противоположна нашей, значит, ее интересы также противоречат нашим интересам. Если наш интерес заключается в том, чтобы защищаться, следовательно, они должны стремиться на нас напасть. Если наш интерес состоит в снижении арендной платы, то их интерес должен заключаться в стремлении довести ее до максимума. Во многих переговорах, однако, при тщательном рассмотрении подспудных интересов обнаруживается наличие большого числа разделяемых или приемлемых интересов, нежели тех, которые находятся в противоречии друг с другом.

Например, посмотрите на общие интересы арендатора и владельца квартиры.

1. Оба хотят стабильности. Владелец хочет иметь постоянного жильца;

жалец хочет иметь постоянный адрес.

2. Оба хотят, чтобы квартира хорошо содержалась. Квартирани собираются здесь жить, владелиц хочет увеличить стоимость жилья и репутацию своего дома.

3. Оба заинтересованы в хороших отношениях. Владелец хочет получить квартиранта, который регулярно платит; квартирант хочет, чтобы хозяин был ответственным человеком, который делает необходимый ремонт.

У них могут быть интересы, которые не противоречат друг другу, а просто разные.

1. Квартирани не хочет жить в квартире, окрашенной краской, на которую у него аллергия. Владелец не хочет тратить на покраску других квартир, не покрасив одновременно и эту.

2. Владелец надежности ради хочет сразу же получить месячную плату, и к завтрашнему дню. Квартирани видит, что квартира хорошая и ему все равно, когда платить -- завтра или позже.

Взвешивая разделяемые обоими и различающиеся интересы, можно прийти к заключению о возможности урегулировать разные интересы. Благодаря наличию общих интересов квартира будет сдана на долгий срок, будет достигнуто соглашение о разделении затрат на благоустройство квартиры и предприняты усилия с обеих сторон приспособиться друг к другу для установления добрых отношений. Разногласия в интересах можно снять договорившись об оплате за квартиру завтра и согласием хозяина покрасить квартиру, если квартирант сам купит подходящую краску. Остается только урегулировать вопрос о цене, и это можно будет сделать достаточно справедливо, руководствуясь рыночными ценами.

Очень часто можно достичь соглашения как раз благодаря различию в интересах. Например, вы и продавец обуви заинтересованы в деньгах и туфлях. Предположим, его заинтересованность в тридцати долларах превосходит заинтересованность в туфлях, а вам больше нужны туфли, чем тридцать долларов. Отсюда и сделка -- общие и различные, но взаимоустранивающие интересы служат основанием для разумного соглашения.

Как идентифицировать интересы?

Совершенно очевидно, что разглядеть за позицией интересы -- дело перспективное. Как это сделать -- менее ясно. Позиция чаще всего конкретна и ясна; интересы, стоящие за ней, могут быть плохо выражены, малоуловимы и, возможно, непоследовательны. Что нужно делать, чтобы понять интересы, которые вовлечены в переговоры, помня о том, что определение их интересов по крайней мере так же важно, как и выявление ваших интересов?

Спросите: "Почему?"

Один из основных приемов -- поставить себя на их место. Рассмотрите каждую позицию, которую они занимают и спросите себя "почему"? Почему, например, ваш хозяин предпочитает фиксировать плату ежегодно, если учесть, что вы сняли квартиру на пять лет? Ответ, который вам может прийти в голову, -- один из его интересов, возможно, состоит в том, чтобы защитить себя от повышения цен. Вы также можете прямо спросить владельца, почему он занимает именно такую позицию. Если вы так поступите, то ясно покажете, что спрашиваете не для оправдания этой позиции, а для понимания нужд, надежд, опасений и желаний, которым она служит. "О чем вы беспокоитесь, г-н Джоунз, сдавая квартиру не больше чем на три года?"

Спросите: "Почему нет?" Подумайте о выборе других

Один из наиболее полезных способов раскрыть интересы другой стороны -- это прежде всего определить, какое решение, по их мнению, вы должны им предложить, а затем спросить себя, почему они сами не приняли такого решения? Какие из интересов являются здесь препятствием? Если вы хотите изменить их точку зрения, отправным пунктом для вас должно быть понимание,

как *они* настроены сейчас.

Рассмотрим, например, ход переговоров между Соединенными Штатами и Ираном в 1980 г. об освобождении пятидесяти двух американских дипломатов и сотрудников посольства, которые были задержаны в качестве заложников в Тегеране студенческими боевиками. Хотя существовало целое множество серьезных препятствий для урегулирования этого спора, проблему можно проиллюстрировать, представив себе выбор, перед которым мог оказаться типичный студенческий лидер. Требование Соединенных Штатов было ясным: "Освободить заложников". В 1980 г. предполагаемый студенческий лидер мог рассуждать по схеме:

Весна 1980 г. Возможный выбор студенческого лидера
Стоящий перед ним вопрос: "Должен ли я настаивать на немедленном освобождении американских заложников?"

Если я скажу "да"

Если я скажу "нет"

- Я продам Революцию.
- Меня будут критиковать как проамериканца.

- + Я поддерживаю Революцию.
- + Меня будут хвалить за защиту Ислама.

Другие, возможно, не согласятся со мной; если же они согласятся и мы освободим заложников, тогда:

- + Мы, вероятно, сплотимся на этой основе.

- + Мы получим огромные возможности рассказать миру о наших обидах по телевидению.

- Иран будет выглядеть слабым.

- + Иран будет выглядеть сильным.

- Мы уступим США.

- + Мы смело встретим вызов со стороны США.

- Мы ничего не получим (ни шаха, ни денег).

- + У нас будет шанс получить что-либо (по крайней мере наши деньги).

- Мы не будем знать, что сделают США.

- + Заложники обеспечивают защиту от интервенции США.

но:

- + Есть шанс, что экономические санкции прекратятся.

- Экономические санкции без сомнения продолжатся.

- + Наши отношения с другими странами, особенно в Европе, могут улучшиться.

- Наши отношения с другими странами, особенно в Европе, пострадают.

- Инфляция и экономические проблемы останутся.

- Есть риск, что США могут предпринять военные действия (однако мученическая смерть – самая славная смерть).

Однако:

- + США могут взять дальнейшие обязательства насчет наших денег, отказа от интервенции, окончания санкций и т. д.
- + Мы всегда можем отпустить заложников позже.

Если выбор типичного студенческого лидера хотя бы приблизительно походил на представленный нами, становится понятным, почему воинствующие студенты так долго удерживали заложников: сколь бы ни был возмутительным и незаконным сам захват, продолжать удерживать заложников не было нерациональным для студентов, ожидавших более обещающего момента для освобождения заложников.

При конструировании возможного выбора другой стороны первый вопрос, который нужно поставить, представляется следующим: "На чье решение я хочу повлиять?" Вторым вопросом вы должны выяснить, имеет ли другая сторона представление о том, какое решение, по вашему мнению, она должна принять? Если у вас самих нет представления по этому вопросу, у *них* его тоже может не быть. Только это одно может объяснить, почему *они* не принимают ожидаемого вами решения.

Теперь проанализируем последствия (в том виде, в котором их, возможно, представляет другая сторона) согласия или отказа принять то решение, о котором вы просите. В этой задаче может помочь следующий ход размышлений.

Влияние на мои интересы

Потеряю или получу политическую поддержку?

Будут коллеги критиковать или хвалить меня?

Влияние на групповые интересы

Каковы будут краткосрочные последствия? Долгосрочные последствия?

Каковы будут экономические последствия (политические, юридические, психологические, военные и т. д.)?

Каково будет воздействие на поддержку извне и общественное мнение?

Будет это хороший или плохой прецедент?

Не помешает ли данное решение каким-то более грамотным действиям?

Соответствует ли это действие нашим принципам?

"Правильно" ли это?

Могу ли я сделать это позже, если захочу?

Во всем этом процессе было бы ошибкой попытаться достичь большей точности. Очень редко можно встретить человека, принимающего решение, который записывает и взвешивает все "за" и "против". Ведь вы пытаетесь сделать человеческий выбор, а не произвести математический расчет.

Осознайте -- у каждой стороны множество интересов

Почти на всех переговорах каждая из сторон имеет не один, а много интересов. Например, в качестве квартиранта вы можете стремиться к благоприятному соглашению, стараясь достичь его быстро и с небольшими усилиями и поддерживать хорошие отношения с владельцем. У вас возникает сильный интерес не только повлиять на соглашение, которого вы достигнете, но и сделать это соглашение эффективным. Вы будете одновременно стараться преследовать свои независимые и разделяемые с кем-то интересы.

Обычная ошибка в установлении диагноза ситуации на переговорах состоит в уверенности, что человек с другой стороны имеет те же самые интересы. Так почти никогда не бывает. Во время вьетнамской войны президент Джонсон имел привычку мысленно объединять в одно целое членов правительства Северного Вьетнама, Вьетконга на юге и их советских и китайских советников и называть их всех вместе "он". "Противник должен знать, что он не может безнаказанно злить Соединенные Штаты. Он должен будет узнать, что агрессия не окупается". Очень трудно оказать влияние на такого совокупного "он" (или даже на "них") и достичь соглашения о чем-либо, если вам не удалось оценить различные интересы разных людей и фракций.

Подход к переговорам как к двухстороннему процессу или дискуссии между двумя людьми может пролить свет на события, но этот свет не должен ослепить вас и помешать осознанию того, что в переговорах участвуют и другие люди,

другие стороны и другие влияния имеют место. Был случай с переговорами по поводу оплаты в бейсбольной команде, когда главный менеджер упорно настаивал на том, что 200 тыс. долл. слишком много даже для прекрасного игрока, хотя в других командах платили почти столько же примерно столь же способным игрокам. На самом деле менеджер чувствовал, что у него неоправданная позиция, однако он имел строгие инструкции от владельцев клуба держаться твердо без объяснения причин, поскольку они хотели избежать огласки своих финансовых трудностей.

Будь то наниматель, клиент, подчиненные, коллеги, семья или жена, но каждый вступающий в переговоры имеет избирателей, к чьим интересам он чувствителен. Для того чтобы понять интересы переговорщика, необходимо понять разнообразие различающихся интересов, которые он обязан принимать во внимание.

Наиболее сильные интересы--это основные человеческие нужды

В поисках базовых интересов за той или иной провозглашенной позицией обращайтесь особое внимание на основополагающие потребности, которые мотивируют действия вообще всех людей. Если вы займетесь этими основными нуждами, то увеличите шанс достижения соглашения, и если договоренность достигнута, будете способствовать тому, чтобы другая сторона ее придерживалась.

К основным человеческим нуждам относятся:

- безопасность
- экономическое благосостояние
- чувство принадлежности
- признание
- распоряжение собственной жизнью

Несмотря на свою фундаментальность, основные человеческие потребности легко упускаются на переговорах. Во многих переговорах мы, как правило, считаем, что единственный интерес заключается в деньгах. Однако даже в переговорах о денежной сумме, например о размере алиментов при разводе, заключено много большее. Чего на самом деле хочет жена, требуя на алименты 500 долл. в неделю? Безусловно, она заинтересована в своем экономическом благополучии, но в чем еще? Возможно, ей нужны деньги для того, чтобы почувствовать себя в безопасности с психологической точки зрения. Она также может желать их ради признания: чтобы почувствовать, что к ней относятся справедливо и как к равной. Возможно, муж с трудом может себе позволить платить 500 долл. в неделю и, возможно, жене не нужно так много. И все же она, скорее всего, согласится на меньшую сумму только в том случае, если каким-то другим путем будет удовлетворена ее потребность в безопасности и признании.

То, что справедливо для отдельных людей, справедливо и для групп людей и для стран. Не будет большого прогресса в переговорах до тех пор, пока одна из сторон считает, что ее основным человеческим запросам угрожает другая сторона. В переговорах между Соединенными Штатами и Мексикой США добивались более низкой цены за мексиканский природный газ*1.

*1. Данные переговоры велись между США и Мексикой в период 1977–1979 гг. -- *Примеч. пер.*

Полагая, что переговоры касались только денег, министр энергетики США отказался одобрить повышение цены, о котором договорились мексиканцы и нефтяной концерн США. Поскольку у мексиканцев в то время не было другого потенциального покупателя, министр предполагал, что они снизят запрашиваемую цену. Однако мексиканцы были заинтересованы не только в хорошей цене за свой газ, но и в том, чтобы к ним и их чувству равноправия относились с

уважением. Действия США напоминали очередную попытку облапошить мексиканцев: это вызвало огромный гнев. Вместо того чтобы продать свой газ, мексиканское правительство начало сжигать его и по политическим причинам не осталось никакого шанса на достижение соглашения.

Или другой пример. В переговорах о будущем Северной Ирландии лидеры протестантов игнорируют потребность католиков в признании общей их принадлежности к единому сообществу, в том, чтобы их воспринимали как равных и соответственным образом к ним относились. В свою очередь лидеры католиков также, похоже, придают слишком мало значения потребности протестантов чувствовать себя в безопасности. Отношение к опасениям протестантов как к "их проблеме", вместо того чтобы признать их законную озабоченность, превращает достижение решения путем переговоров в еще более трудное дело.

Составьте перечень интересов

Для того, чтобы выявить различные интересы каждой из сторон, большую помощь может оказать их изложение на бумаге в том виде, как вы их себе представляете. Это не только поможет вам запомнить их, но будет также способствовать углублению ваших оценок по мере того, как вы получите новую информацию, а также поможет вам расположить эти интересы в определенном -- по важности -- порядке. Более того, это может стимулировать какие-то идеи относительно удовлетворения этих интересов.

Говорите об интересах

Цель переговоров -- обеспечить ваши интересы. Вероятность успеха этого замысла увеличивается, когда вы о них сообщите. Другая сторона может не знать, каковы ваши интересы, а вы можете не догадываться о том, каковы их интересы. Бывает, что одна сторона или обе сосредоточивают внимание на неудачах прошлых переговоров, вместо того чтобы размышлять о будущих заботах. Иногда люди на переговорах просто не слушают друг друга. Каким же образом обсуждать интересы, не ограничивая себя жесткой позицией?

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются. Член группы озабоченных граждан, жалующихся на проект строительства в их районе, должен открыто обсуждать такие вопросы, как обеспечение безопасности детей и спокойного ночного сна. Автор, стремящийся чаще публиковать свои книги, должен обсуждать этот вопрос с издателем. Издатель также заинтересован в публикациях и готов предложить автору более низкую цену за книгу.

Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность

Когда вы обращаетесь к врачу с жалобой на приступ язвы, не стоит надеяться на облегчение, если вы описываете приступ как слабую боль в желудке. Заставить другую сторону понять, насколько важны и законны ваши интересы, -- ваше дело.

Один из руководящих принципов -- это быть точным. Конкретные детали не только вызывают доверие к вашему описанию, но и придают ему вес. Например: "Три раза за последнюю неделю один из ваших грузовиков чуть было не наехал на ребенка. Около восьми тридцати утром во вторник ваш огромный красный грузовик, перевозящий гравий, шедший на север со скоростью почти сорок миль в час, съехал в сторону и чуть было не задел семилетнюю Лоретту Джонсон".

Если вы не демонстрируете безразличия к интересам другой стороны, то можете позволить себе настойчиво доказывать серьезность ваших забот. Пригласив другую сторону: "Поправьте меня, если я не прав", вы тем самым демонстрируете свою открытость, и если вас не поправляют значит, *они* восприняли ваше описание ситуации.

Чтобы ваши интересы произвели впечатление на оппонентов, необходимо также обосновать их законность. Вы не хотите, чтобы у оппонентов сложилось впечатление, будто нападают на них лично, а стремитесь к тому, чтобы они поняли: проблема, с которой вы столкнулись, требует внимания на законном основании. Необходимо убедить людей в том, что на вашем месте они ощутили бы то же самое. "У вас есть дети? Как бы вы себя чувствовали, если бы по вашей улице грузовики носились со скоростью сорок миль в час?"

Признайте их интересы частью проблемы

Каждый из нас обыкновенно настолько озабочен своими проблемами, что уделяет слишком мало внимания интересам других.

Люди слушают лучше, если чувствуют, что их поняли. Они склонны считать, что те, кто их понимает, знающие и симпатизирующие им люди, к чьему мнению стоит прислушиваться. Поэтому, если Вы хотите, чтобы другая сторона уважала ваши интересы, начните с демонстрации того, что цените их интересы.

"Как я понимаю, интересы вашей строительной компании в своей основе заключаются в том, чтобы с минимальными затратами и быстро сделать эту работу и сохранить в городе свою репутацию относительно безопасности и ответственности. Правильно я вас понял? Или у вас есть другие важные интересы?"

Итак, показав, что вы поняли их интересы, будет полезно также признать, что эти интересы являются частью всей проблемы, которую вы пытаетесь решить. Особенно легко это сделать, если у вас есть общие интересы. "Для всех нас будет ужасно, если один из ваших грузовиков соььет ребенка".

Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение

Общаясь с представителем строительной компании, вы можете сказать: "Мы считаем, что вы должны в сорок восемь часов поставить вокруг вашего объекта забор и немедленно ограничить скорость ваших грузовиков на Оук-стрит до пятнадцати миль в час. Теперь я скажу вам почему..." Если вы так поступите, будьте уверены, что он не станет слушать ваши доводы. Он понял вашу позицию и будет занят поисками контраргументов, хотя, возможно, его обеспокоил ваш тон или сами предложения. В результате ваши доводы так и не дойдут до него.

Если вы хотите, чтобы ваши аргументы были восприняты, изложите сначала ваши интересы и доводы, а потом уже сделайте свои выводы и предложения. Первым делом сообщите компании об опасности, которую она создает для ваших детей, и о своих бессонных ночах. После этого вас будут слушать более внимательно и смогут представить себе, чем вы закончите изложение этого вопроса. И когда вы перейдете к выводам, они лучше смогут понять, почему вы пришли именно к такому, а не другому заключению.

Смотрите вперед, а не назад

Удивительно, как часто мы нерационально реагируем на то, что кто-то сказал или сделал. Порой беседа двух человек внешне напоминает переговоры, хотя на самом деле они вовсе не ставят перед собой такой цели. Они в чем-то не согласны друг с другом, их разговор "движется" то туда, то сюда, и вроде бы они ищут решение. На деле же такой спор представляет собой обычный ритуал или просто времяпровождение. Каждый из них занят подсчетом очков в свою пользу или же поиском подтверждения справедливости своих взглядов в отношении другого, которые сложились у него давно и которые он не собирается менять. Ни одна из сторон не стремится к договоренности и даже не пытается подействовать на другую.

Если вы спросите двух человек, почему они спорят, ответ обычно определит причину, а не цель. В момент ссоры, будь то недоразумение между мужем и женой, компанией и профсоюзом или между двумя бизнесменами, люди, скорее всего,отреагируют на то, что другая сторона сказала или сделала, вместо того чтобы действовать с целью удовлетворения своих долгосрочных

интересов. "Они не должны так обращаться со мной. Если они считают, что им это сойдет, им придется задуматься. Я им покажу".

Вопрос "почему" имеет два совершенно различных значения. Одно из них направлено в прошлое в поисках причины и определяет наше поведение прошлыми событиями. Другое направлено в будущее в поисках цели и определяет наше поведение нашей свободной волей. Нам нет необходимости вступать в философские дебаты по поводу свободной воли и детерминизма, для того чтобы решить, как действовать. Или у нас есть свободная воля, или предопределено, что мы должны вести себя именно так, как мы это делаем. В любом случае мы можем сделать выбор. Мы можем *выбрать*, смотреть нам вперед или назад.

Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было. Вместо того чтобы спорить с другой стороной о прошлом -- оплате в прошлом квартале (которая была слишком высока), о действиях, предпринятых на прошлой неделе (без достаточной ответственности), о вчерашней работе (которой было меньше, чем вы ожидали), говорите о том, чего вы хотите в будущем. Вместо того чтобы просить их объяснить то, что они сделали вчера, спросите: "Кто, что должен сделать завтра?"

Будьте конкретны, но гибки

В переговорах вы хотите знать направление, в котором движетесь, и все же быть открытым для свежих идей. Чтобы избежать принятия трудного решения, на чем остановиться, люди часто начинают переговоры без всякого плана и предпочитают услышать, что предлагает или требует другая сторона.

Как перейти от определения интересов к выработке конкретных и точных подходов и сохранить гибкость относительно этих подходов? Задайте себе вопрос: "Если завтра мои оппоненты согласятся со мной, то с чем предположительно они должны согласиться?" Для сохранения гибкости относитесь к каждому подходу, который вы сформулировали, просто как к иллюстративному. Подумайте, что существует более одного подхода, который отвечает вашим интересам. "Иллюстративная специфика" -- вот ключевое понятие.

Гораздо больше того, что получают участвующие в позиционном торге с помощью открытой позиции, можно достичь столь же успешно, прибегнув к иллюстративному предположению, которое учитывает ваши интересы в широком плане. Например, при обсуждении бейсбольного контракта агент может сказать, что "250 тысяч долларов в год вроде бы та цифра, которая должна удовлетворить стремление Кортеса иметь тот заработок, которого, по его мнению, он заслуживает. А пятилетний контракт будет гарантировать ему работу".

Обдумывая свои интересы, вы должны не только выработать один или более конкретных подходов, обеспечивающих ваши законные интересы, но и быть открыты для новых идей. Открытость вашего ума вовсе не означает его пустоты.

Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми

Вы можете быть столь же тверды, говоря о своих интересах, насколько тверд любой в переговорах, говоря о своей позиции. В самом деле, твердым быть полезно. Возможно, неразумно жестко придерживаться своей позиции, но твердо преследовать свои интересы разумно. Это как раз тот аспект переговоров, где вы можете истратить свою агрессивную энергию. Другая сторона, озабоченная своими собственными интересами, будет склоняться к чрезмерно оптимистическим ожиданиям по поводу спектра возможных договоренностей. Часто наиболее разумные решения, которые дают максимум выгоды при наименьших затратах другой стороны, достигаются просто путем действенной защиты ваших интересов. Два человека, каждый из которых усиленно отстаивает в переговорах свои интересы, часто стимулируют друг у друга творческий запал для обдумывания взаимовыгодных решений.

Строительная компания, озабоченная инфляцией, может быть, крайне заинтересована в сокращении расходов и выполнении работы в срок. Вы можете

поколебать их позицию. Искренние эмоции могут способствовать, например, восстановлению баланса между интересами, связанными с получением доходов, и безопасностью детей. Не позволяйте своему примирительному настроению мешать вам отдать должное вашей проблеме. "Вы, конечно, не хотите сказать, что жизнь моего сына стоит меньше, чем забор. Если бы речь шла о вашем сыне, вы бы так не сказали. Я не думаю, что вы бесчувственный человек, г-н Дженкинз. Давайте подумаем, как решить эту проблему".

Если *они* будут чувствовать, что из-за проблемы вы нападаете на *них* лично, вас перестанут слушать. Вот почему так важно отделить людей от проблемы. Атакуйте проблему, но не вините людей. Пойдите даже дальше и поддерживайте их: слушайте их с уважением, оказывайте им любезность, подчеркивайте свое стремление понять их нужды и так далее. Продемонстрируйте им, что вы заняты *проблемой*, а не ищете ссоры.

Один полезный кустарный способ состоит в положительной поддержке людей на другой стороне с той же силой, с какой вы подчеркиваете важность проблемы. Комбинация поддержки и наступления может показаться несообразной. С психологической точки зрения это не так: несообразность как раз может помочь. Хорошо известная психологическая теория, теория когнитивного диссонанса, утверждает, что людям не нравится несоответствие и они действуют, чтобы его ликвидировать. Наступая на проблему, например, относительно скорости грузовиков на соседней улице и в то же время оказывая представителю компании положительную поддержку, вы создаете для него когнитивный диссонанс. Чтобы преодолеть этот диссонанс, его первым побуждением будет отделить себя от проблемы и присоединиться к вам, чтобы что-то предпринять.

Активное сражение, по сути дела, способствует эффективному решению: поддержка людей с той стороны стимулирует улучшение отношений и усиливает вероятность достижения согласия. Работает именно комбинация поддержки и наступления; разделение их недействительно.

Твердая защита своих интересов на переговорах не означает, что вы отказываетесь понимать точку зрения ваших оппонентов, что вы закрыты. Совсем наоборот. Вряд ли стоит рассчитывать, что другая сторона прислушается к вашим интересам и обсудит ваши варианты, если вы не будете принимать во внимание ее интересы и не покажете, что открыты для предложений. Успешные переговоры требуют одновременно твердости и открытости.

ЧАСТЬ 2. МЕТОД

Глава 4.

ИЗОБРЕТАЙТЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ

Начало

Диагноз

Преждевременное суждение

Поиск единственного ответа

Убежденность в невозможности "увеличить пирог"

Мнение, что "решение их проблемы -- их проблема"

Предписание

Отделить изобретение от решения

"Мозговая атака"

До "мозговой атаки"

Во время "мозговой атаки"

После "мозговой атаки"

Обдумайте возможность "мозговой атаки" с другой стороной

Расширяйте свои подходы

Круговая схема

Посмотрите на проблему глазами различных специалистов

Разработайте разные по значению соглашения

Измените объем предлагаемого соглашения

Ищите взаимную выгоду

Определите общие интересы

Согласуйте различные интересы

Есть ли различия в интересах?

Выясните, что предпочитает другая сторона

Пусть решение будет легким для другой стороны

На чье место?

Какое решение?

Угроз недостаточно

Пример переговоров между Израилем и Египтом о том, кто и какую часть Синайского полуострова будет удерживать за собой иллюстрирует как крупную переговорную проблему, так и большие возможности при решении проблем.

Возьмем обычную проблему. Порой кажется, что нет никакого способа "разделить пирог" так, чтобы удовлетворить обе стороны. Очень часто вы договариваетесь лишь о чем-то одном, например о размерах территории, цене на автомобиль, сроке на аренду, размере комиссионных за продажу. В других случаях вы имеете выбор того или другого, что явно выгодно вам или другой стороне. Кто получит дом при разводе? Кому будет поручена опека детей? Вы можете рассматривать выбор между победой и поражением -- и никто не согласится на поражение. Даже если вы выиграете и получите машину за пять тысяч, снимете квартиру на пять лет, получите и дом и детей, у вас останется давящее чувство, что вам не позволят позабыть это. Как бы ни сложилась ситуация, похоже, что ваш выбор будет ограничен.

Переговоры о Синае являются хорошим примером использования вариантов. Изобретательный подход наподобие решения о демилитаризации Синая демонстрирует разницу между тупиком и соглашением. Один адвокат, которого мы знаем, прямо приписывает свой успех способности изобретать решения, выгодные для его клиента и другой стороны. Иными словами, он увеличивает "пирог", прежде чем разделить его. Мастерство в изобретении вариантов -- самое полезное качество в переговорах.

Тем не менее слишком часто участники переговоров поступают в конечном счете как те две сестры, что ссорились из-за апельсина. После того, как они наконец договорились поделить апельсин пополам, одна из них взяла свою половину и съела фрукт, выбросив корку, а другая очистила корку со своей половины и использовала ее для пирога, выбросив сам фрукт. Слишком часто переговорщики "оставляют деньги на столе" -- либо им не удается достичь договоренности, хотя вполне могли бы, либо они все же приходят к соглашению, однако не самому благоприятному для каждого из участников. Очень часто стороны заканчивают спор, получив в итоге половину фрукта каждая, вместо того чтобы отдать корку одной стороне, а сердцевину фрукта другой. Почему?

Диагноз

Иметь много вариантов очень ценно, однако люди, вовлеченные в

переговоры, редко ощущают в этом необходимость. В споре люди обычно считают, что знают правильный ответ, поэтому их подход должен превалировать. При составлении контракта все, как правило, считают, что их предложение должно быть принято, возможно с некоторой поправкой, скажем в цене. Все имеющиеся ответы, похоже, располагаются на прямой линии между позициями сторон. Творческое мышление проявляется разве лишь в предложении пойти на компромисс.

В большинстве переговоров их участники допускают четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов:

- 1) преждевременное суждение;
- 2) поиск единственного ответа;
- 3) убежденность в невозможности "увеличить пирог";
- 4) мнение, что "решение их проблемы -- их проблема".

Чтобы преодолеть эти сдерживающие моменты, нужно в них разобраться.

Преждевременное суждение

Изобретение вариантов нелегкое дело. Неизобретение -- обычное, нормальное состояние, даже если вы не ведете напряженных переговоров. Если бы вас попросили назвать имя одного человека на Земле, более всего заслуживающего Нобелевской премии мира, любая ваша попытка дать ответ вызовет ваши же сомнения и оговорки. Как можно быть уверенным, что названный человек этого заслуживает более других? Вы почувствуете замешательство или дадите несколько ответов, которые будут отражать обычное мышление: "Ну, может быть, Папа или президент".

Ничего нет более вредного в изобретении вариантов, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи. Суждение препятствует воображению.

Под давлением предстоящих переговоров ваш критический настрой, скорее всего, усилится. Вам представляется, что практические переговоры должны стимулировать практическое мышление, а не фантазии. Ваша изобретательность может также ограничиваться присутствием другой стороны. Предположим, вы обсуждаете с начальником вашу зарплату на будущий год. Вы попросили повышения на четыре тысячи долларов, босс предлагает 1500 долл. что, как вы подчеркнули, вас не устраивает. В подобной напряженной ситуации вряд ли вы будете фантазировать насчет решений. Вы можете опасаться, что, предложив на ходу какую-нибудь неотработанную идею вроде того, что половину суммы можно получать в качестве надбавки, а другую -- в виде премий, вы будете глупо выглядеть. Ваш начальник может сказать: "Будьте серьезны. Вы должны знать существо дела. Такой шаг нарушит политику компании. Удивляюсь, что вы вообще это предложили". Если под влиянием момента вы предложите вариант повышения жалованья с течением времени, он может посчитать это вашим предложением: "Я готов начать переговоры на этой основе". И поскольку все, что вы можете сказать, он может воспринять как ваше обязательство, вам придется дважды подумать, чтобы что-то предложить.

Вы можете также опасаться, что, изобретая варианты, выдадите какую-то информацию, которая поставит под угрозу вашу позицию в торге. Если вы, например, предложите компании финансировать покупку дома, который вы как раз собираетесь приобрести, ваш начальник может прийти к заключению, что вы никоим образом не бросите работу и в конце концов примете ту надбавку, которую предлагает он.

Поиск единственного ответа

По понятиям большинства людей творчество просто не может быть составляющей частью процесса переговоров. Люди видят свою задачу в том, чтобы сузить разрыв между позициями, а не в том, чтобы увеличить число доступных вариантов. Они склонны считать: "Нам и так трудно договориться. Меньше всего нам нужен ворох различных идей". Поскольку конечный продукт переговоров -- единственное решение, они опасаются, что свободно текущая

дискуссия лишь затормозит процесс и запутает его.

Если первой помехой для творческого мышления является преждевременная критика, то второй – преждевременное прекращение прений. В стремлении с самого начала найти единственный лучший ответ вы делаете нечто вроде короткого замыкания в разумном процессе принятия решений, который позволяет вам выбирать из большого числа возможных ответов.

Убежденность в невозможности "увеличить пирог"

Третьей причиной того, что на столе переговоров бывает так мало хороших вариантов, является стремление каждой из сторон рассматривать ситуацию как крайнюю: или-или. Либо *вы* получите то, о чем идет спор, либо *они*. Переговоры часто выглядят игрой "фиксированной суммы": если цена на машину на сто долларов больше для вас, это значит, что на сто долларов меньше для меня. Для чего стараться что-то изобретать, если все подходы ясны и я могу удовлетворить вас только за свой счет.

Мнение, что "решение их проблемы -- их проблема"

И последнее препятствие для обдумывания реалистических подходов заключается в заботе каждой стороны о своих сиюминутных интересах. Если ведущий переговоры хочет достичь договоренности, которая отвечает его собственным интересам, он должен предложить такое решение, которое отвечало бы интересу другого. Однако эмоциональная увлеченность лишь одной стороной дела затрудняет возможность оторваться от проблемы, что необходимо для обдумывания разумных способов удовлетворения интересов обеих сторон. "У нас своих проблем хватает, своими они могут заняться сами". Существует также психологическое сомнение в законности взглядов другой стороны; думать о путях удовлетворения интересов другой стороны представляется неразумным. Близорукая озабоченность только собственными проблемами способствует тому, что переговорщик занят исключительно своей позицией, воспринимает только свои аргументы и принимает решения, исходя исключительно из, своих интересов.

Предписание

Итак, для создания творческих подходов необходимо:

- 1) отделить изобретение вариантов от их оценки;
 - 2) расширить круг вариантов на столе переговоров, вместо того чтобы искать единственный ответ;
 - 3) искать взаимную выгоду;
 - 4) изобрести способы, чтобы *им* было легко принимать решение.
- Каждый из этих шагов обсуждается ниже.

Отделить изобретение от решения

Поскольку критическое суждение мешает воображению, отделите творческий акт от критического; отделите процесс обдумывания возможных решений от процесса выбора между ними. Сначала придумайте, потом решайте.

В качестве участника переговоров вы должны сами много изобретать. Это нелегко; выработка новых идей требует осмысления каких-то проблем, о которых вы прежде не задумывались. Поэтому нам необходимо подумать о желательности проведения "мозговой атаки", т. е. некоего творческого совещания с коллегами или друзьями. Подобное мероприятие может эффективно помочь в отделении процесса выработки идей от процесса решения.

"Мозговая атака" призвана изобрести как можно больше идей, с помощью которых можно решить данную проблему. Основопологающим правилом здесь является отказ от всякой критики и оценки идей. Группа просто выдвигает идеи без остановки для анализа их ценности, их реальности или нереальности. Без этих сдерживающих моментов одна идея должна стимулировать другую, подобно огням фейерверка.

Во время "мозговой атаки" люди не должны бояться выглядеть глупыми, поскольку должны приветствовать самые дикие идеи. К тому же в отсутствие представителей другой стороны участникам нет необходимости заботиться о сокрытии конфиденциальной информации или рассмотрении той или иной идеи в качестве серьезного обязательства.

Нет одного какого-то правильного способа проведения "мозговой атаки". Скорее вы должны приспособить ее к своим нуждам и возможностям. При этом вы можете посчитать полезными для себя следующие ориентиры.

До "мозговой атаки"

1. *Определите свою цель.* Подумайте, что вы хотели бы получить в результате проведения этой встречи.

2. *Выберите нескольких участников.* Группа должна быть достаточно большой, чтобы стимулировать взаимный обмен, и достаточно маленькой, чтобы стимулировать и самих участников и их свободное изобретательство, -- обычно от пяти до восьми человек.

3. *Смените обстановку.* Подберите такие время и место, которые отличались бы как можно больше от ситуации обычных дискуссий. Чем резче отличается "мозговая атака" от нормальной встречи, тем легче ее участникам избежать оценочного мышления.

4. *Создайте неформальную атмосферу.* Что вам и остальным нужно, чтобы расслабиться? Это может быть разговор за напитками или встреча где-нибудь в живописном месте отдыха, а можно просто снять галстуки и пиджаки и обращаться друг к другу не по фамилиям, а по именам.

5. *Изберите ведущего.* Кто-то должен на встрече облегчить вашу задачу -- следить за тем, чтобы процесс не останавливался, обеспечить каждому шанс высказаться, придерживаться каких-то основных правил и стимулировать дискуссию вопросами.

Во время "мозговой атаки"

1. *Посадите участников рядом, материалы по проблеме должны быть перед ними.* Физические действия усиливают психологическое воздействие. Тот факт, что вы сидите бок о бок, может стимулировать желание сообща заняться проблемой. Люди, сидящие друг против друга, склонны реагировать на индивидуальной основе и вовлекаться в диалог или спор; люди, сидящие полукругом напротив, например, доски, склонны реагировать на проблему, изображенную на ней.

2. *Выясните основополагающие правила, включая отсутствие критики.* Если участники не все знают друг друга, встреча начинается с их представления всех по очереди, а затем следует определение правил. Запретите всякую негативную критику.

Совместное изобретательство порождает новые идеи, поскольку каждый из нас по отдельности ограничен рамками своего опыта. Если идеи отвергаются до тех пор, пока не принимаются всеми участниками, очевидной целью становится выдвижение такой идеи, которую никто не отвергнет. Если же, с другой стороны, дикие идеи приветствуются, даже те, которые находятся вне сферы возможного, тогда группа сможет генерировать из них другие варианты, которые реальны и о которых никто прежде не задумывался.

Другие основополагающие правила, которые вы можете принять, -- это не фиксировать процесс и не обращать внимание на то, кто какую идею выдвинул.

3. *"Мозговая атака"*. Как только цель встречи стала ясной, *дайте волю своему воображению*. Попробуйте выдвинуть большой перечень идей, подходя к вопросу со всех возможных сторон.

4. *Записывайте идеи так, чтобы было всем видно*. Запись идей на доске или, что лучше, длинных листах бумаги создает у группы ощущение коллективного достижения, – это усиливает правило отсутствия критики, снижает тенденцию к повторению и стимулирует новые идеи.

После "мозговой атаки"

1. *Выделите самые многообещающие идеи*. После проведения "мозговой атаки" ослабьте антикритическое правило для того, чтобы отделить самые многообещающие идеи. Вы все еще не на стадии решения, вы просто отмечаете идеи, которые необходимо развить в дальнейшем. Отметьте те идеи, которые члены группы считают лучшими.

2. *Придумайте пути улучшения перспективных идей*. Возьмите одну перспективную идею и обдумайте, как ее усовершенствовать и сделать более реалистической, равно как и способы ее осуществления. На этой стадии задача состоит в том, чтобы сделать эту идею как можно более привлекательной. Предварите конструктивную критику следующими словами: "Что мне больше всего нравится в этой идее, это... Не станет ли она лучше, если?.."

3. *Определите время оценки идей и принятия решения*. Прежде чем закончить совещание, составьте список выбранных и усовершенствованных идей и определите время для решения -- какие из этих идей должны быть выдвинуты на переговорах и каким образом.

Обдумайте возможность "мозговой атаки" с другой стороной. Хотя проводить "мозговую атаку" со своими людьми гораздо легче, чем с другой стороной, совместная "мозговая атака" также может оказаться чрезвычайно полезной. Сделать это труднее из-за увеличения риска, что вы что-нибудь скажете такое, что повредит вашим интересам, несмотря на установленные заранее правила. Вы можете непреднамеренно раскрыть конфиденциальную информацию или побудить другую сторону принять ваш подход за предложение. Тем не менее совместные "мозговые атаки" имеют то большое преимущество, что они производят идеи, которые учитывают интересы всех вовлеченных сторон, увеличивают шансы на достижение совместного решения проблем и позволяют каждому участнику лучше узнать, что заботит других.

В качестве защитной меры при проведении "мозговой атаки" с другой стороной вы можете подчеркнуть, что выделяете "атаку" из процесса переговоров, в котором принято выражать официальное мнение и говорить для протокола. Люди настолько привыкли считать целью официальных встреч непременно достижение соглашения, что всякую другую цель надо объявить очень четко.

У другой стороны иногда может сложиться впечатление, будто вы готовы взять какое-то обязательство относительно одной из идей. Чтобы избежать этого риска, вы можете взять за правило выдвигать по крайней мере две альтернативные идеи одновременно. Вы можете также выложить на стол варианты, с которыми явно не согласны. "Я могу отдать вам этот дом бесплатно, либо вы заплатите мне за него миллион долларов наличными. Либо..." Поскольку очевидно, что вы не предлагаете серьезно ни одну из этих идей, другие, которые за ними последуют, будут восприниматься просто как возможность, а не предложение.

Для того чтобы ощутить атмосферу "мозговой атаки", давайте представим себе встречу лидеров местного профсоюза с руководством угольной шахты с целью сократить время одно или двухдневной несанкционированной забастовки.

Присутствуют десять человек -- по пять с каждой стороны. Они сидят за столом напротив доски. Нейтральный ведущий просит высказываться и записывает идеи на доске.

Ведущий: О'кей, давайте посмотрим, какие идеи у вас есть относительно проблемы с неразрешенной остановкой работы. Давайте напишем на доске десять идей за пять минут, о'кей, начнем. Том?

Том (союз): Бригадир должен быть в состоянии удовлетворить жалобы членов союза на месте.

Ведущий: Хорошо, я записал, Джим, ты поднял руку.

Джим (управление): Член союза должен переговорить с бригадиром до принятия каких-то действий...

Том (союз): Они так и сделали, но бригадир не стал слушать.

Ведущий: Том, пожалуйста, не надо пока никакой критики. Мы договорились отложить это на потом, о'кей? А ты, Джерри? Похоже, что у тебя есть идея.

Джерри (союз): Когда возникает вопрос о забастовке, нужно разрешать членам союза сразу же собираться в комнате отдыха.

Роджер (управление): Руководство могло бы согласиться использовать комнату отдыха для встреч членов союза и обеспечить им приватный разговор: закроем двери и не пустим туда бригадира.

Кэрл (управление): А как насчет принятия правила о том, чтобы не проводить забастовку до того, как члены союза и управляющие не разберутся на месте?

Джерри (союз): А как насчет того, чтобы ускорить рассмотрение жалоб и организовать встречу в пределах 24 часов, если бригадир и члены союза не договорятся между собой?

Карин (союз): Да, а что, если организовать какое-то совместное обучение членов союза и бригадиров, чтобы они знали как решать вместе подобные проблемы?

Фил (союз): Если человек хорошо работает, нужно ему говорить об этом.

Джон (управление): Установить дружеские отношения между членами профсоюза и управляющими.

Ведущий: Это звучит многообещающе, Джон, но не мог бы ты уточнить, что ты имеешь в виду?

Джон (управление): Ну, например, можно организовать команды союза и управляющих по софтболу (разновидность бейсбола. – *Примеч. пер.*).

Том (союз): И в кегельбане также.

Роджер (управление): А что, если проводить ежегодные пикники для всех семей?

И так далее по мере того, как участники продолжают выдавать идеи. Многие из них, возможно, никогда не осуществляются и прозвучат только во время подобной "мозговой атаки", а другие могут оказаться эффективными для ограничения числа неразрешенных забастовок. Время, проведенное участниками вместе в "мозговой атаке", вероятно, самое лучшее во всем процессе переговоров.

Однако проводите вы совместную "мозговую атаку" или нет, отделить выработку вариантов от процесса принятия решений чрезвычайно важно в любых переговорах. Обсуждение подходов радикально отличается от занятия позиций. В то время как позиция одной стороны будет входить в противоречие с позицией другой стороны, выработка подходов стимулирует новые. В этой процедуре даже язык отличается: он состоит из вопросов, а не утверждений. Он свободен, а не сдержан: "Один вариант состоит в том, чтобы... Обдумали ли вы какие-то другие подходы?" "А что, если мы согласимся на это?" "Что, если мы сделаем так?" "Как это будет действовать?" "Что здесь неправильно?" Изобретайте, прежде чем решать.

Расширяйте свои подходы

Даже при самых лучших намерениях участники "мозговой атаки", вероятно, действуют, исходя из предположений, что они на самом деле отыскивают один самый лучший ответ, подобно тому как ищут иголку в стоге сена, перебирая каждую травинку.

Однако на этой стадии переговоров вы не должны искать правильный путь.

Ваша задача -- расширить пространство для дальнейших переговоров. Этого можно достичь только с помощью ряда явно различных идей -- идей, из которых вы можете в дальнейшем на переговорах что-то построить и среди которых вы можете что-то совместно выбрать.

Виноградарь, делающий хорошее вино, выбирает виноград из ряда сортов. Бейсбольная команда в поисках "звезды" отправит своих охотников за талантами во все местные лиги и команды колледжей по всей стране. Тот же самый принцип подходит и для переговоров. Ключ к разумному принятию решений, будь то в виноградарстве, бейсболе или переговорах, лежит в возможности выбора среди большого числа разнообразных вариантов.

Если бы вас спросили, кто должен получить Нобелевскую премию за этот год, вы хорошо сделали бы, ответив: "Ну, давайте подумаем..." А затем составили бы список из примерно сотни имен из сфер дипломатии, бизнеса, журналистики, религии, юриспруденции, сельского хозяйства, политики, академических кругов, медицины и других областей, выдвигая при этом самые невероятные идеи. В результате вы примете лучшее решение, чем в том случае, если бы попытались прийти к выводу сразу же.

"Мозговые атаки" дают возможность думать творчески. Получив эту возможность, участники переговоров должны использовать определенные методы, позволяющие обдумывать проблему и вырабатывать конструктивные решения.

Увеличивайте число вариантов путем постоянного движения между конкретным и общим: круговая схема. Задача изобретения вариантов требует четыре разных способа мышления.

Первый -- думать об определенной проблеме, например о реальной ситуации, которая вам не нравится: о неприятно пахнущей загрязненной реке, протекающей рядом с вашей землей.

Второй -- описательный анализ; вы ставите диагноз существующей ситуации обычным образом: сортируете проблемы по категориям и даете приблизительные причины. В реке может быть высокое содержание различных химических элементов или слишком мало кислорода. Вы можете подозревать, что виноваты к этому разные заводы, расположенные выше по реке.

Третий -- думать о том, что должно быть сделано. Учитывая диагноз, который вы поставили, обращайтесь к возможным теоретическим рекомендациям, например можно уменьшить сбросы или сделать забор свежей воды из другой реки.

Последний способ предполагает выработку точных и эффективных рекомендаций к действию. Кто, что может сделать завтра, чтобы начать на деле осуществлять один из этих общих подходов? Агентство по охране окружающей среды штата может приказывать заводу снизить количество химических сбросов.

Круговая схема (см. рисунок) иллюстрирует эти четыре типа мышления и предлагает рассматривать их как шаги, предпринимаемые в определенной последовательности. Если все пойдет хорошо, четкие действия, обдуманные таким путем, в случае их одобрения будут направлены на решение вашей проблемы.

ЧТО СЛУЧИЛОСЬ
ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ СДЕЛАНО
В ТЕОРИИ

Шаг 2. Анализ

Поставьте диагноз проблемы: рассортируйте симптомы по категориям; предложите свои причины; посмотрите, чего не хватает; обозначьте препятствия для решения проблемы.

Шаг 3. Подходы

Какова возможная стратегия или рекомендация? Каково теоретическое

обоснование лечения? Разработайте общие идеи по поводу того, что делать.

В РЕАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ШАГ 1. Проблема

Что случилось? Каковы симптомы на данный момент? Каковы не устраивающие вас факторы в противоположность предпочтительной ситуации?

???

Шаг 4. Рекомендации-идеи к действию

Что можно сделать? Какие конкретные шаги должны быть сделаны для решения проблемы?

Рис. Круговая схема. Четыре основных шага по изобретению вариантов.

Круговая схема предлагает легкий путь для использования одной идеи, чтобы родились другие. Имея перед собой одну полезную рекомендацию-идею к действию, вы (или группа "мозговой атаки") можете вернуться назад и попытаться определить общий подход, в котором данная идея является лишь одним из используемых вариантов. Затем вы можете подумать о других рекомендациях-идеях к действию, которые используют тот же самый общий подход к реальной действительности. Сделайте еще один шаг назад и спросите себя: "Если этот теоретический подход кажется полезным, какой диагноз стоит за ним?" Установив диагноз, вы можете разработать другие подходы для решения этой проблемы, а затем начать поиск действий, которые могли бы осуществить эти новые подходы. Таким образом, один хороший вариант дает возможность поиска теории, которая обосновывает этот вариант, а затем вы используете эту теорию для обдумывания новых вариантов.

Данный процесс может быть проиллюстрирован следующим примером. В решении проблемы конфликта в Северной Ирландии в качестве одной из перспективных могла бы стать идея подготовки учителями -- католиками и протестантами -- обычного учебника по истории Северной Ирландии для начальных классов католических и протестантских школ. Учебник мог бы представлять историю Северной Ирландии с различных точек зрения, а упражнения учебника вовлекали бы детей в различные роли, открывая возможность ставить себя на место других. Для разработки большего числа идей можно начать с этой рекомендации к действию, а затем обратиться к теоретическому ее обоснованию. Вы можете прийти к следующим предложениям:

"В обеих школьных системах должно быть какое-то общее содержание".

"Католики и протестанты должны работать вместе над небольшими осуществимыми проектами".

"Понимание должно стимулироваться в маленьких детях, пока не поздно".

"Обучать истории необходимо таким образом, чтобы избежать одностороннего восприятия".

Работая над подобной теорией, вы сможете изобретать дополнительные рекомендации к действию, такие, например, как совместный фильм, который изображает историю Северной Ирландии с разных точек зрения. Другой такой рекомендацией к действию может быть программа обмена преподавателями или какие-то общие классы для маленьких детей в обеих школьных системах.

Посмотрите на проблему глазами различных специалистов. Еще один способ разработки многочисленных вариантов заключается в том, чтобы рассмотреть проблему с точки зрения разных профессий и дисциплин. При обдумывании возможных решений в споре, например, об опеке ребенка, рассмотрите этот вопрос так, как к нему мог бы подойти, скажем, преподаватель, банкир, психолог, адвокат по гражданским делам, министр, воспитатель, доктор, феминист, футбольный тренер или кто-то другой со специфической точки зрения. Если вы ведете переговоры о деловом контракте, предположите варианты,

которые могут прийти в голову банкиру, изобретателю, профсоюзному лидеру, торговцу недвижимым имуществом, биржевому маклеру, экономисту, налоговому эксперту или социалисту.

Вы можете совместить оба приема; использовать круговую схему и посмотреть на проблему глазами различных специалистов. Проанализируйте по очереди, какой диагноз ситуации мог бы поставить каждый из экспертов, какого рода подходы каждый из них может предложить и какие практические рекомендации могут за ними последовать.

Разработайте разные по значению соглашения. Можно увеличить число приемлемых договоренностей путем обдумывания "слабых" версий, которые вы хотели бы иметь под рукой в случае, если соглашение, к которому вы стремитесь, недостижимо. Если вы не можете прийти к соглашению по существу дела, возможно, вы договоритесь о процедуре. Если обувная фабрика не может договориться с оптовиком относительно того, кто должен уплатить за доставку бракованной обуви, возможно, они согласятся с тем, что вопрос надо передать арбитра. Точно так же, если постоянное соглашение недостижимо, возможно, есть шанс договориться о временном. В конечном счете, если вы с другой стороной не можете достичь соглашения по первостепенным вопросам, то, как правило, можно достичь договоренности по вопросам второстепенной важности, т. е. выяснить те моменты, с которыми вы оба не согласны, чтобы четко установить основные пункты ваших разногласий, а это не всегда очевидно. Представленные ниже пары прилагательных предполагают потенциальные соглашения разной "силы":

<i>Сильнее</i>	<i>Слабее</i>
существенное	процедурное
постоянное	временное
всеобъемлющее	частичное
окончательное	в принципе
безусловное	условное
обязывающее	не обязывающее
первостепенное	второстепенное

Измените объем предлагаемого соглашения. Рассмотрите возможность не только изменять значение соглашения, но и его объем. Вы можете, скажем, разделить вашу проблему на меньшие и, вероятно, более осуществимые "части". Будущему издателю своей книги вы можете предложить: "Что, если издать первые две главы за 120 долларов, а затем посмотрим, как они пойдут?" Соглашения могут быть частичными, вовлекающими меньшее число сторон, относиться только к некоторым аспектам, применяться только на определенных географических областях или осуществляться только в ограниченный период времени.

Хорошим стимулом может стать ваше предложение расширить существо дела, с тем чтобы договоренность оказалась более привлекательной. Спор между Индией и Пакистаном о водах Инда*1 стал поддаваться урегулированию, когда Банк

*1. Договор о распределении водных ресурсов Инда был заключен в сентябре 1960 г. -- *Примеч. пер.*

реконструкции и развития вступил в дискуссию; от сторон потребовалось разработать новые ирригационные проекты, создать новые водохранилища и провести другие инженерные работы к выгоде обеих стран, и все это финансировалось с помощью этого банка.

Ищите взаимную выгоду

Третье основное препятствие на пути к творческому решению проблем состоит в предположении о неизменном "пироге": чем меньше тебе, тем больше мне. Очень редко это утверждение справедливо, если вообще так бывает. Прежде всего обе стороны могут оказаться в худшем положении, чем сейчас. Шахматы представляются именно такой игрой -- если один выигрывает, другой проигрывает -- до тех пор, пока мимо не пробежит собака и не опрокинет столик, разлив ваше пиво и оставив вас в худшей ситуации по сравнению с прежней.

Помимо разделяемого вами желания избежать совместных потерь, всегда есть возможность получения совместной выгоды. Это может выразиться в форме взаимовыгодных отношений или путем удовлетворения интересов обеих сторон с помощью созидательных решений.

Определите общие интересы. В теории очевидно, что разделяемые обеими сторонами интересы помогают достичь соглашения. По определению, появление идеи, которая отвечает совместным интересам, хорошо и для вас и для них. На практике, однако, картина не столь ясна. В середине переговоров, скажем, о цене общие интересы уже могут не показаться вам столь очевидными или полностью имеющими отношение к делу. Каким же образом может оказаться полезным выявление общих интересов в подобных случаях?

Приведем пример. Предположим, вы менеджер на нефтеочистительном предприятии. Назовем его "Таунсенд ойл". Мэр Пейджвилля, города, в котором находится это предприятие, сообщил вам, что он хочет поднять налоги, выплачиваемые вашим предприятием городу, от одного миллиона долларов в год до двух миллионов. Вы отвечаете ему, что, по вашему мнению, одного миллиона в год вполне достаточно. На этом переговоры и останавливаются: он хочет больше, а вы хотите платить столько, сколько платили до сих пор. Случай довольно распространенный на переговорах.

Когда же здесь вступают в игру общие интересы? Давайте посмотрим внимательнее, чего хочет мэр. Он хочет денег -- денег, чтобы оплатить какие-то городские службы, возможно какой-нибудь новый центр, и освободить обычных налогоплательщиков от этого бремени. Однако город не может получать все необходимые ему сейчас и в будущем деньги только от "Таунсенд ойл". Руководство города будет искать деньги, например, и на нефтехимическом заводе, расположенном напротив вашего предприятия, или в будущем на новых предприятиях, а в связи с расширением существующих производств получит дополнительные деньги. Мэр, сам бизнесмен, стремится содействовать расширению индустриального производства и привлекать новый бизнес, что даст новые рабочие места и укрепит экономику Пейджвилля.

Каковы интересы вашей компании? Учитывая быстрые изменения в технологии очистки нефти и ваше устаревшее оборудование, вы в настоящее время рассматриваете возможность замены оборудования и расширения завода. Вас беспокоит, что город впоследствии может переоценить стоимость расширенного производства и повысить налоги даже больше. Учтите также, что вы всячески способствуете тому, чтобы возле вашего предприятия возвели завод пластика для удобного использования вашей продукции. Естественно, вы опасаетесь, что руководство пластикового завода будет долго размышлять, узнав о повышении налогов в городе.

Теперь ваши и мэра общие интересы вырисовываются ясней. Вы оба преследуете цель стимулирования промышленного производства и новых отраслей. Если вы немного пофантазируете с целью достижения этих общих целей, вам может прийти в голову несколько идей: налоговый перерыв на семь лет для новых предприятий, совместная с Торговой палатой рекламная кампания для привлечения новых фирм, снижение налогов для существующих предприятий, которые решили расширить производство. Такие варианты могли бы сохранить ваши деньги и одновременно пополнить городскую казну. Если же, наоборот, переговоры вызвали ухудшение отношений между компанией и городом, обе стороны проиграют. Вы можете сократить вклады вашей корпорации и благотворительность и школьную атлетику. Город может занять неразумно

жесткую позицию в отношении правил строительства и других местных постановлений. Ваши личные отношения с городскими политическими и деловыми властями могут обостриться.

Отношения между сторонами, которые часто воспринимаются как должное или которым не уделяется внимание, в ряде случаев перевешивают по важности любой результат решения того или иного вопроса.

Как переговорщик, вы стремитесь к таким решениям, которые удовлетворяют и другую сторону. Если покупатель чувствует, что его обманывают, владелец магазина также проигрывает: он потеряет покупателя и его репутация будет подорвана. Решение, в результате которого другая сторона абсолютно ничего не получает, хуже для вас, нежели то, когда они чувствуют себя спокойно. Почти в каждом случае удовлетворение ходом дел в какой-то мере зависит от вашей способности сделать так, чтобы другая сторона осталась довольна принятым соглашением.

Стоит запомнить три момента, касающиеся общих интересов.

Первый -- общие интересы есть в любых переговорах. Они могут быть не сразу очевидны. Спросите себя; есть ли у нас общая заинтересованность и сохранении отношений? Какие у нас возможности в отношении развития сотрудничества и достижения взаимной выгоды? Какова будет расплата за прекращение переговоров? Существуют ли какие-нибудь общие принципы (например, справедливая цена), которые бы мы оба уважали?

Второй момент -- общие интересы есть реальная возможность, а не случай. Ради дела необходимо ими пользоваться. Будет очень полезно, если вы сможете выделить и четко сформулировать разделяемые вами интересы в качестве общей цели. Другими словами, конкретизируйте их, ориентируйте в будущее. К примеру, в качестве менеджера "Таунсенд ойл" вы можете вместе с мэром поставить перед собой общую цель -- за три года создать в Пейджвилле пять новых промышленных отраслей. Отсрочка уплаты налогом для новых предприятий будет тогда представлять собой не уступку мэра, а действие, направленное на достижение вашей общей цели.

Третий момент -- подчеркивание наличия общих целей делает переговоры более гладкими и дружественными. Пассажиры в спасательной шлюпке посреди океана с ограниченными запасами подчинят свои разногласия из-за пищи общей цели -- достижению берега.

Согласуйте различные интересы. Проанализируйте еще раз случай с двумя сестрами, ссорящимися из-за апельсина. Каждая сестра хотела получить апельсин, поэтому они разделили его, не сумев понять, что одна хотела съесть фрукт, а другой нужна была только корка для выпечки. В этом случае, как и во многих других, можно достичь удовлетворительного соглашения, так как стороны хотят разного. Это действительно поразительно: люди обычно считают, что различия порождают проблему, однако различия могут также привести и к ее решению.

Согласие часто основывается на различии. Абсурдно думать, например, что вы всегда должны начинать с достижения соглашения в соответствии с фактами, как в случае с покупателем акций, который пытается убедить продавца, что акции пойдут вверх. Если они согласятся в том, что акции пойдут вверх, продавец, вероятно, не станет их продавать. Возможной сделку делает тот факт, что покупатель считает, что цена пойдет вверх, а продавец уверен, что она упадет. Разница в восприятии создает основу для сделки.

Многие творческие соглашения отражают принцип достижения договоренности через различия. Различия в интересах и убежденности могут сделать какой-то предмет ценным для вас, но дешевым для других. Поразмышляйте над детским стишком:

Не мог есть жирного Джек Спрэт,
Не ела постного жена.
Но вот вдвоем они
Слизали все до дна.

Особые виды различий, которые лучше всего поддаются согласованию, -- это различия, присутствующие в интересах, убеждениях, во временных ценностях, в прогнозах и нежелании рисковать.

Есть ли различия в интересах? Нижеследующий короткий список предлагает обычные варианты интересов, на которые нужно обратить внимание:

Одну сторону больше привлекает: Другую сторону больше привлекает:

форма	существо
экономические соображения	политические соображения
соображения внутреннего характера	соображения внешнего характера
символические соображения	практические соображения
ближайшее будущее	отдаленное будущее
сиюминутные результаты	отношения
материальные вещи	идеология
прогресс	уважение к традиции
прецедент	данный случай
престиж, репутация	результаты
политические моменты	благосостояние группы

Различная уверенность? Если я считаю, что я прав, а вы считаете, что вы правы, есть смысл воспользоваться этой разницей в нашей уверенности. Мы можем договориться для решения вопроса привлечь постороннего арбитра, причем каждый из нас будет уверен в своей победе. Если две фракции руководства профсоюзов не могут договориться по поводу предложения, касающегося заработной платы, они вправе выдвинуть этот вопрос на голосование.

Различное отношение ко времени? Для вас может быть важен настоящий момент, тогда как другую сторону больше беспокоит будущее. На языке бизнеса -- вы оцениваете стоимость будущего по разным ставкам. Выплата взносов при рассрочке осуществляется по этому принципу. Покупатель готов заплатить за автомобиль более высокую цену, если он сможет сделать это позже, продавец согласен получить деньги позже, если ему заплатят больше.

Различный прогноз? В переговорах по поводу оплаты между стареющей "звездой" бейсбола и командой главной бейсбольной лиги игрок утверждает, что он выйдет победителем еще во многих играх, а у владельца команды противоположное мнение. Преимущество этих различных ожиданий состоит в том, что они договорятся о стабильном жалованье в 100 тыс. долл. плюс еще 50 тыс., если игрок хорошо поработает и в среднем будет делать не менее трех эффективных пробежек за игру.

Различия в неприятии риска? Последний тип различий, которыми вы можете выгодно воспользооваться, -- это неприятие риска. Возьмем, например, вопрос о подводной добыче, обсуждавшейся на переговорах по морскому праву. Сколько денег должны платить международному сообществу добывающие компании за привилегию вести разработки на морском дне? Эти компании заинтересованы в том, чтобы избежать крупных потерь, нежели в том, чтобы заработать большие прибыли. Для них работа на морском дне является основным капиталовложением. Они хотят сократить риск. Международная общественность, наоборот, заинтересована в выгоде от этого дела. Если какая-то фирма хочет сделать большие деньги на "общем наследии человечества", остальная часть этого человечества хочет получить щедрую часть ее доходов.

В этом типе различий заложен потенциал для совершения сделки, выгодной

обеим сторонам. Риск можно продать за прибыль. Используя эту разницу в неприятии риска, предложенный договор предоставляет компаниям низкие проценты, пока они не оправдают свои капиталовложения -- другими словами, пока риск для них высок, -- а затем намного их повысят, когда риск снизится.

Выясните, что предпочитает другая сторона. Один из способов согласовать интересы заключается в том, чтобы разработать несколько подходов, одинаково приемлемых для вас и для другой стороны, и предложить ей высказать свое мнение о том, какой из них предпочтителен. Нужно выяснить, что предпочитает другая сторона, и совсем не обязательно на этом этапе узнавать, что для нее приемлемо. Затем вы можете начать дальнейшую разработку указанного ими подхода и вновь представить два или более вариантов на выбор без окончательного решения. Таким путем, без принятия решения, вы можете совершенствовать выбранные варианты до тех пор, пока больше не сможете обнаружить никаких совместных выгод. Так, агент бейсбольной "звезды" мог бы спросить владельца команды: "Что лучше отвечает вашим интересам -- зарплата 175 тысяч долларов в год в течение четырех лет или 200 тысяч в год на три года? Последнее? О'кей, тогда, как насчет среднего варианта -- 180 тысяч долларов в год в течение трех лет с премией 50 тысяч ежегодно, если Льюис будет играть лучше?"

Если согласование интересов необходимо суммировать в одном предложении, тогда это нужно сделать так: выделите те пункты, которые обойдутся вам дешево, но в большой степени выгодны им и наоборот. Различия в интересах, приоритетах, убежденности, прогнозах и отношении к риску -- все это делает согласование возможным. Лозунгом переговорщика может быть: "Да здравствуют различия!"

Пусть решение будет легким для другой стороны

Так как ваш успех на переговорах зависит от принятия другой стороной того решения, которого вы хотите, вы должны сделать все возможное, чтобы оно стало для нее легким. Вместо того, чтобы создавать трудную обстановку для другой стороны, вы должны поставить их перед безболезненным выбором. Под впечатлением положительных моментов, которые присутствуют в их деле, люди обычно уделяют слишком мало внимания методу достижения своей цели путем учета интересов другой стороны. Для того, чтобы преодолеть подобную близорукость, проистекающую от слишком узкого взгляда на собственные сиюминутные интересы, необходимо поставить себя на их место. Без какого-то привлекательного для *них* варианта, скорее всего, не будет достигнуто никакого соглашения.

На чье место? На кого вы пытаетесь оказать влияние: на какого-то одного участника переговоров, отсутствующего начальника, какой-то комитет или другую группу, принимающую решения коллективно? Вы не можете вести успешные переговоры с какой-то абстракцией типа "Хьюстон" или "Калифорнийский университет". Вместо того чтобы пытаться убедить "страховую компанию" принять решение, разумнее будет сосредоточить усилия на том, чтобы ее представлял один агент. Каким бы сложным ни казался процесс принятия решений другой стороной, вы разберетесь в нем лучше, если выберете одного человека -- вероятно, того, с кем вы уже имеете дело, -- и посмотрите, как выглядит проблема с его или ее точки зрения.

Сосредоточившись на одном человеке, вы не игнорируете сложности вопросов. Скорее всего, вы стараетесь справиться с ними, разбираясь в том, как они влияют на человека, с которым вы ведете переговоры. В итоге вы можете оценить свою роль в новом свете и увидеть свою задачу в том, чтобы усилить влияние этого человека и снабдить его аргументами, которые ему будут нужны, чтобы убедить остальных. Один английский посол охарактеризовал свою работу так: "Помогать моему оппоненту получить новые инструкции". Если вы

поставите себя точно на место своего оппонента, вы поймете его проблему и какого рода подходы могут решить ее.

Какое решение? Во второй главе мы обсуждали, как можно понять интересы другой стороны путем анализа выбора, который ей представляется верным в данный момент. Теперь же вы пытаетесь разработать такие варианты, чтобы с их помощью изменить *их* выбор в выгодном для вас направлении. Ваша задача состоит в том, чтобы предложить *им* не проблему, а ответ, дать *им* возможность принять не трудное, а легкое решение. На этой стадии самое важное -- это сосредоточить внимание на содержании самого решения. Очень часто принятие решения затруднено из-за неясностей.

Нередко вы хотите добиться чего-то в той мере, в какой это вообще возможно, однако вы сами не знаете, в какой именно. В действительности вы обычно говорите: "Представьте ваш вариант, а я скажу, достаточно ли этого". Вам самому такой подход может казаться разумным, однако если вы взглянете на дело глазами другого человека, то поймете, что ваша просьба должна быть сформулирована как-то более привлекательно для другой стороны. Ибо, что бы *они* ни делали или говорили, вы, скорее всего, воспримете это просто как их заявление и попросите сформулировать что-то более конкретное. Обращение к другой стороне с просьбой быть "ближе к делу", возможно, не приведет к желаемому вами результату.

Многие на переговорах часто не знают точно, чего они хотят -- слов или дела. Разница, однако, крайне важная. Если вам нужно дело, не добавляйте ничего, что расширяло бы "поле переговоров". Если вы хотите, чтобы лошадь перепрыгнула через забор, не увеличивайте высоту забора. Если вы хотите продать напиток за тридцать пять центов, не выставьте цену в пятьдесят центов, чтобы поторговаться.

В большинстве случаев на переговорах вы ожидаете обещания о соглашении. Возьмите перо и бумагу и попытайтесь составить список нескольких возможных решений. В переговорах составление предварительных проектов, которые помогут вам в более конкретных размышлениях, никогда не бывает слишком рано. Приготовьте целый ряд версий, начиная по возможности с самых легких. Каковы условия, которые может принять другая сторона, условия, приемлемые для нее так же, как для вас? Можете ли вы сократить число людей, чье одобрение требуется? Можете ли вы сформулировать соглашение, которое они осуществили бы с легкостью? Если другая сторона примет во внимание трудности, стоящие на пути к выполнению решения, вы должны поступить так же.

Отказаться от действия, которое еще не начато, обычно легче, чем остановить действие, которое уже свершается. И гораздо легче перестать делать что-то, чем начать осуществлять совершенно новый план действий. Если рабочие хотят, чтобы во время работы звучала музыка, для компании легче не вмешиваться в эту экспериментальную музыкальную программу, осуществляемую самими работниками, в течение нескольких недель, нежели самой осуществлять проведение этой программы.

Поскольку большинство людей подвержены сильному воздействию своих собственных понятий о законности, один из эффективных путей добиться легких для другой стороны решений состоит в том, чтобы придать им законный вид. Другая сторона скорее примет решение, которое выглядит безукоризненным с точки зрения справедливости, законности, достоинства и т. д.

Немногие методы так эффективно помогают облегчить процесс принятия решения, как использование прецедента. Найдите его. Постарайтесь отыскать какое-нибудь решение, которое другая сторона уже принимала в подобной ситуации, и постарайтесь обосновать с его помощью свое соглашение. Это обеспечивает объективность и облегчает согласие другой стороны. Учитывая возможное желание ваших партнеров по переговорам быть последовательными и размышляя над тем, что они говорили и как поступали ранее, вы сможете разработать приемлемые для вас варианты, которые принимают во внимание и их точку зрения.

Угроз недостаточно. В дополнение к формулированию содержания решения, которое, как вы надеетесь, примет другая сторона, вам понадобится рассмотреть с их точки зрения последствия данного решения. Если бы вы были на их месте, каких последствий опасались бы вы? На что бы вы надеялись?

Мы очень часто пытаемся подействовать на других путем угроз и предупреждений по поводу того, что случится, если они не сделают чего-то так, как вы этого хотите. Более эффективны, однако, наши предложения. Сконцентрируйте внимание на том, чтобы они осознали те последствия, которые могут возникнуть в результате принятия решения, устраивающего вас, а также возможность исправления этих последствий с учетом их точки зрения. Как сделать ваши предложения заслуживающими доверия? Есть ли у них предпочтения? Нужно ли отдать вашим оппонентам должное за их последнее предложение, хотя бы они этого? Может они хотят сделать заявление? Что можно придумать такое, что покажется им привлекательным, но не будет вам дорого стоить?

Для того чтобы оценить тот или иной подход с точки зрения другой стороны, проанализируйте, как их будут критиковать, если они его примут. Напишите пару предложений, иллюстрирующих самую острую критику в отношении решения, которое вы хотите им предложить. Затем напишите еще пару предложений, которые могут стать ответом другой стороны в свое оправдание. Подобный прием поможет вам оценить те сдерживающие факторы, влияние которых испытывают в переговорах ваши оппоненты. Это должно помочь вам разработать также варианты, которые будут отвечать их интересам с тем, чтобы они приняли устраивающее вас решение.

Последняя проверка варианта заключается в том, чтобы сформулировать его в форме "согласительного предложения". Попробуйте составить предложение, ответ на которое потребует единственного слова "да", -- реалистическое и выполнимое. Если вы сможете это сделать, значит, вам удалось максимально избежать риска настолько увлечься собственными интересами, что интересы другой стороны становятся для вас неважными.

В сложной ситуации творческая изобретательность является абсолютно необходимой. Во многих переговорах она может открыть новые возможности и породить ряд потенциальных, благоприятных для обеих сторон соглашений. Поэтому разработайте множество вариантов перед тем, как начать процесс выбора. Сначала придумайте, потом решайте. Старайтесь найти общие интересы и согласовать различные интересы. И старайтесь облегчить другой стороне принятие решений.

ЧАСТЬ 2. МЕТОД

Глава 5.

НАСТАИВАЙТЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОБЪЕКТИВНЫХ КРИТЕРИЕВ

Начало

Решения, принятые на волевой основе, дорого обходятся
Используйте объективные критерии

Принципиальные переговоры вырабатывают разумные соглашения на дружественной и эффективной основе

Разработка объективных критериев

Справедливые критерии
Справедливые процедуры

Переговоры при наличии объективных критериев

Подготовьте каждую проблему для совместного поиска объективных критериев

Спросите: "Каков ваш подход?"

Прежде всего договоритесь о принципах

Рассуждайте и будьте открыты для доводов

Никогда не поддавайтесь давлению

Пример: "Такова политика компании"

Как бы хорошо вы ни понимали интересы другой стороны, как бы искренне ни изобретали пути для согласования интересов, как бы высоко ни ценили ваши продолжающиеся взаимоотношения, вы почти всегда сталкиваетесь с грубой реальностью в виде противоречивых интересов. Вы хотите снизить арендную плату -- хозяин хочет ее повысить: вы хотите получить товары завтра -- поставщику удобнее доставить их на следующей неделе: вы определенно предпочитаете большой кабинет с хорошим видом из окна -- того же хочет ваш оппонент. Подобные разногласия невозможно просто отмести прочь.

Решения, принятые на волевой основе, дорого обходятся

Как правило, участники переговоров пытаются решить подобные конфликты с помощью позиционного торга -- другими словами, обсуждая, что они хотят или чего не хотят принять. Можно требовать значительных уступок, просто настаивая на них: "Цена 50 долларов, и все". Можно сделать щедрое предложение в надежде заслужить одобрение или дружеское расположение. Станет ситуация соревнованием в упорстве или, наоборот, соревнованием в щедрости, в любом случае такой переговорный процесс замыкается на том, о чем хлопочет каждая из сторон. И даже оказавшись результаты таких переговоров успешными, их участники напоминали бы людей, выросших на пустынном острове, не имевших ни истории, ни обычаев, ни моральных принципов.

Как мы уже выяснили в первой главе, попытка согласовать различные интересы на волевой основе влечет за собой серьезные затраты. Вряд ли могут быть эффективными или дружественными переговоры, если вы противопоставите свою волю воле другого. Что бы вы ни делали -- искали, где пообедать, организовывали какой-нибудь бизнес, обсуждали опеку над ребенком, вряд ли можно достичь разумного соглашения, отвечающего объективным критериям, если не принимать во внимание эти критерии.

Учитывая, что попытки урегулировать различные интересы на волевой основе обходятся так дорого, выход состоит в том, чтобы вести переговоры на какой-то другой основе, независимой от воли обеих сторон, а именно на основе объективных критериев.

Используйте объективные критерии

Предположим, вы заключили соглашение о строительстве своего дома по фиксированной цене, которое предусматривает усиленный фундамент, но не определяет его глубину. По вашему контракту предусмотрена глубина два фута. Вы же считаете, что пять футов больше отвечает нормам для дома данного типа.

Теперь предположим, что контрагент говорит: "Я согласился с вами в отношении стальных балок для крыши. Теперь ваша очередь соглашаться со мной

по поводу глубины фундамента". Ни один владелец, если он в здравом уме, не уступит в этом деле. Это ведь не лошадиные торги. В данном случае необходимо настаивать на использовании объективных нормативов безопасности. "Послушайте, возможно, я не прав. Может быть, два фута достаточно. Но я хочу, чтобы фундамент был прочный и мог бы надежно удерживать дом. Есть ли какие-нибудь официальные нормы для этой почвы? Как глубоко залегает фундамент других домов в этом районе? Есть ли в этой местности какой-то риск землетрясений? Где, по вашему мнению, мы можем узнать эти нормы, чтобы решить этот вопрос?"

Составить хороший контракт не легче, чем сделать крепкий фундамент. Если в переговорах между владельцем дома и контрагентом столь очевидно можно опереться на объективные критерии, то почему бы не поступить так же в отношении деловых сделок, коллективных торгов, юридических урегулирований и международных переговоров? Почему не настоять на том, чтобы, например, обсуждаемая цена была обоснована такими нормами, как рыночная стоимость, затраты или конкурирующие цены, вместо произвольных требований продавца?

Короче, подход состоит в том, чтобы при достижении решения руководствоваться принципами, а не давлением. Сконцентрируйтесь на сути проблемы, а не испытывайте выдержку свою и другой стороны. Будьте открыты для разумных доводов, но закрыты для угроз.

Принципиальные переговоры вырабатывают разумные соглашения на дружественной и эффективной основе

Чем последовательнее вы руководствуетесь в решении той или иной проблемы нормами справедливости, эффективности или научными критериями, тем больше вероятность того, что ваш финальный пакет договоренностей будет разумным и справедливым. Чем чаще вы и другая сторона будете обращаться к прецеденту и практике, тем больше у вас шансов извлечь пользу из прошлого опыта. К тому же соглашение, соотносящееся с прецедентом, менее уязвимо для нападок. Если аренда заключена на стандартных условиях или торговый контракт подтверждает практику, существующую в этой сфере, меньше риск того, что кто-либо из участников переговоров почувствует, что с ним поступили несправедливо, и попытается отказаться от договоренности.

Постоянное сражение за доминирование угрожает отношениям; принципиальные переговоры защищают их. Гораздо легче иметь дело с людьми, когда вы обсуждаете объективные критерии для урегулирования проблемы, вместо того чтобы пытаться заставить друг друга отступить.

Достижение соглашения путем обсуждения объективных критериев также снижает число обязательств, которые надо принимать, а затем отказываться от них по мере продвижения к договоренности. В позиционном торге его участники тратят много времени, защищая свои позиции и атакуя на позиции другой стороны. Люди, применяющие объективные критерии, склонны использовать время более эффективно -- обсуждая возможные нормы и решения.

Независимые стандарты еще более важны, когда в переговоры вовлечено несколько сторон. В таких случаях позиционный торг особенно труден: он требует создания коалиций внутри каждой из сторон и чем больше участников торга согласилось по поводу какой-то позиции, тем труднее ее изменить. Кроме того, если у переговорщика есть избиратели или же он должен согласовать свои действия с начальством, задача выработки позиций, а затем их изменения поглощает много времени и становится вообще труднодостижимой.

Один из эпизодов работы Конференции по морскому праву иллюстрирует преимущества употребления объективных критериев. В ходе переговоров Индия, представлявшая блок государств "третьего мира", предложила предварительную цену для компаний, проводящих изыскания на морском дне, в 60 млн долл. за участок. Соединенные Штаты отвергли это предложение, выдвинув свое -- не устанавливать предварительной цены. Обе стороны заупрямились, и дело превратилось в соревнование воли.

Затем кто-то обнаружил, что Массачусетский технологический институт (МИТ) составил экономическую модель для подводных разработок. Эта модель,

постепенно принятая всеми участниками в качестве объективной, определила метод оценки влияния любого из предложений о цене на экономическое состояние разработок. Когда представитель Индии поинтересовался, каким будет эффект его предложения, ему убедительно продемонстрировали, что предложенная Индией огромная цена, которую компания должна будет выплачивать за пять лет до того, как начнет получать прибыль, лишит ее возможности вообще производить какие-либо разработки. Под впечатлением услышанного он объявил, что пересмотрит свою позицию. Кроме того, с помощью модели МИТ была получена дополнительная информация, важная для американского представителя, который располагал только теми данными по этому вопросу, которые ему предоставили компании. Выяснилось, что некоторая предварительная выплата со стороны компаний экономически вполне приемлема. В результате США также изменили свою позицию. Никто ни от чего не отступился, никто не оказался слабым -- все поступили разумно. После длительных переговоров обе стороны достигли предварительного соглашения, одинаково всех удовлетворившего.

Модель МИТ увеличила шанс достижения договоренности и уменьшила вероятность возникновения ситуации, которая дорого обошлась бы всем. Она привела к оптимальному решению, которое привлекало компании на разработки и одновременно обещало значительные выгоды для всех стран. Существование объективной модели, способной прогнозировать последствия любого предложения, помогло убедить стороны в справедливости принятого ими предварительного соглашения. Это, в свою очередь, укрепило отношения среди участников переговоров и усилило вероятность того, что соглашение выдержит испытание временем.

Разработка объективных критериев

Проведение принципиальных переговоров включает в себе два вопроса: как разработать объективные критерии и как применять их в переговорах?

Какой бы метод переговоров ни применялся, лучше подготовиться заранее. Это безусловно верно для принципиальных переговоров. Поэтому заранее заготовьте несколько альтернативных критериев и обдумайте, насколько они применимы в вашей ситуации.

Справедливые критерии. В качестве основания для договоренности вы, вероятно, обнаружите более одного объективного критерия. Предположим, ваша машина повреждена и вы зарегистрировали заявление в страховой компании. При обсуждении сути дела с представителем компании вы можете учесть такие параметры стоимости машины:

*1. В США ежегодно выходит так называемая голубая книга, или каталог марок автомобилей. -- *Примеч. пер.*

1) первоначальная цена с меньшей амортизацией; 2) за какую цену можно было бы ее продать; 3) стандартная цена из "голубой книги"*1 за машину данной модели на этот год; 4) стоимость замены этой машины такой же; 5) в какую сумму может оценить машину суд.

В других случаях в зависимости от проблемы вы можете предложить, чтобы соглашение основывалось на:

рыночной цене
прецеденте
научных оценках
профессиональных нормах

эффективности
затратах

решении суда
моральных принципах
одинаковом отношении
традиции
взаимности
и т. д.

Как минимум объективный критерий должен быть независимым от желаний сторон. В идеальном случае, для того чтобы обеспечить разумное соглашение, объективные критерии должны не только не зависеть от желаний, но быть законными и практичными. Например, в споре по поводу границы вы можете легче согласиться на решение, использующее какую-либо особенность рельефа, скажем речку, нежели линию в трех ярдах на восток от берега реки,

Объективные критерии должны подходить, по крайней мере теоретически, для обеих сторон. Так, один из способов выяснить, является ли предлагаемый критерий справедливым и не зависит ли он от желания каждой из сторон, -- это подвергнуть его проверке на возможность взаимного использования. Если, скажем, агентство по продаже недвижимости при продаже дома предлагает вам стандартную форму контракта, вы поступите умно, если поинтересуетесь, является ли эта форма той же, которую агентство использует при покупке дома. На международной арене некоторые нации применяют пресловутый принцип самоопределения для того, чтобы настаивать на нем как на своем изначальном праве, одновременно отказывая в нем другой стороне. Обратите внимание, как в этом отношении обстоит дело только в трех регионах: на Ближнем Востоке, в Северной Ирландии или на Кипре.

Справедливые процедуры. Для того чтобы получить результат, независимый от устремлений сторон, вы можете применять либо справедливые критерии по существу вопроса, либо справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов. Вспомним древний способ поделить пирог между двумя детьми: один его режет, а другой выбирает себе кусок. Никто из них, таким образом, не может пожаловаться на несправедливость.

Эту простую процедуру употребили на Переговорах по морскому праву, ставших одними из самых сложных в истории переговоров. В какой-то момент проблема определения места глубоководных разработок застопорила переговоры. По условиям проекта соглашения половина разработок должна была проводиться частными компаниями, другая часть -- Предприятием, а права на организацию разработок получила Организация Объединенных Наций. Поскольку частные компании из экономически развитых стран обладали технологией, экспертными знаниями для выбора лучших мест, слаборазвитые государства опасались, что менее осведомленное Предприятие получит невыгодное дело.

Принятое решение заключалось в том, что частная компания предложит Предприятию два места разработок. Предприятие выберет одно из них для себя, а на другое выдаст лицензию компании. Так как компания не знает, какое место ей достанется, у нее будет стимул определить два как можно более перспективных места. Эта простая процедура, таким образом, использовала превосходных экспертов компании к обоюдной выгоде.

Другой вариант процедуры "один режет, другой выбирает" состоит в том, чтобы стороны обсудили условия справедливой договоренности, прежде чем они определят свои соответствующие роли. Так, при разводе, прежде чем решить, кто из родителей будет опекать детей, родители могли бы договориться о праве другого родителя навещать детей. Это создает стимул для соглашения относительно права навещать детей, которое для обоих будет справедливым.

Рассматривая процедурные решения, обратитесь к другим основным средствам улаживания разногласий: по очереди, с помощью жребия, предоставив право решать кому-то третьему и т.д.

Зачастую очередность предоставляет наилучшую возможность для наследников поделить большое количество унаследованных вещей. После они могут о чем-то поторговаться, если захотят. Или, прежде чем взять на себя какие-то обязательства, могут сделать пробный выбор и посмотреть, что из этого выйдет.

Жребий, ритуал с монеткой или другие формы случайного распределения обладают изначально присущей им справедливостью. Результат может быть неравноправным, но у каждой стороны была равная возможность.

Способ решения спора, когда ключевую роль играет кто-то еще, является широко распространенной процедурой с почти бесконечными вариациями. Стороны могут договориться представить данный вопрос на рассмотрение специалисту, чтобы получить совет или решение. Они могут обратиться за помощью к посреднику или арбитру для принятия авторитетного и обязывающего решения.

В профессиональном бейсболе, например, для урегулирования вопросов об оплате используется "окончательный арбитраж лучшего выбора". Арбитр должен выбрать между последним предложением одной стороны и последним предложением другой. Замысел состоит в том, что эта процедура вынуждает ее участников делать более разумные предложения. В бейсболе и в тех штатах, где подобная форма арбитража обязательна для некоторых споров по поводу найма на общественные работы, она действительно, похоже, более продуктивна, чем в сравнимых обстоятельствах, где осуществляется обычный арбитраж. Однако стороны, которые не могут договориться между собой, иногда ставят арбитра перед неприятным выбором между двумя экстремальными предложениями.

Переговоры при наличии объективных критериев

Итак, объективные критерии найдены. Как следует обсуждать их с другой стороной?

Есть три основных момента, которые необходимо помнить.

1. Подготовьте каждую проблему для совместного поиска объективных критериев.
2. Рассуждайте и будьте открыты для доводов, к которым принципы могут быть лучше всего применимы. Обдумайте, каким образом последнее можно осуществить.
3. Никогда не поддавайтесь давлению, только принципу. Короче, сосредоточьтесь на объективных критериях, будучи твердыми, но и гибкими.

Подготовьте каждую проблему для совместного поиска объективных критериев

Если вы договариваетесь о покупке дома, можно начать следующим образом: "Послушайте, вы хотите высокую цену, а я хочу низкую. Давайте обдумаем, какова будет *справедливая цена*. Каковы самые подходящие стандарты?" У вас и другой стороны могут быть противоречивые интересы, но вы оба имеете теперь общую цель -- определить справедливую цену. Вы можете сами предложить один или два критерия -- цену за дом, учитывающую амортизацию и инфляцию, последние цены за подобные дома в вашей местности или независимую оценку, -- а затем попросить продавца сделать свои предложения.

Спросите: "Каков ваш подход?" Допустим, продавец сразу заявляет свою позицию: "Цена 55 тысяч долларов". Спросите, на чем он ее основывает: "Что побудило вас назвать эту цену?" При этом постарайтесь убедить себя в том,

что продавец тоже стремится найти справедливую цену, исходя из объективных критериев.

Прежде всего договоритесь о принципах. Прежде чем вести речь о возможных условиях, вы можете пожелать договориться о каком-то критерии или критериях.

Каждый из критериев, выдвинутых другой стороной, способен стать тем рычагом, который вы можете использовать для того, чтобы переубедить их. Ваш подход окажет большое влияние, если вы воспользуетесь их критериями, а им будет труднее сопротивляться применению собственных критериев. "Вы говорите, что г-н Джоунс продал соседний дом за 60 тысяч долларов. Ваш подход заключается в том, что этот дом должен быть продан за ту цену, которую дают за похожие дома в этом районе, я прав? В таком случае давайте посмотрим, за сколько был продан дом на углу улицы Элсуорт и улицы Оксфорд и тот, который стоит на углу Бродвея и улицы Дана". Особенно трудно уступать, если приходится принимать чье-то предложение. Если же ваши партнеры по переговорам сами предложили критерий, тогда их отступление будет актом не слабости, но силы по выполнению своего слова.

Рассуждайте и будьте открыты для доводов

Как бы хорошо вы ни подготовили свои критерии, переговоры превращаются в совместный поиск только в том случае, если вы открыты для доводов других. Во многих переговорах люди используют прецедент и другие объективные нормы просто как аргумент в поддержку своей позиции. К примеру, профсоюз полицейских может настаивать на увеличении зарплаты, ссылаясь на заработок полицейских в других городах. Такое применение критериев обычно лишь еще больше привязывает людей к своей позиции.

Более того, некоторые люди сразу объявляют свою позицию делом принципа и отказываются даже рассматривать подход другой стороны. "Это дело принципа" становится воинственным кличем в святой войне за идеологию. Практические различия вырастают в принципиальные и еще больше закрепощают, а не освобождают участников переговоров.

Метод принципиальных переговоров, и это необходимо подчеркнуть, *не работает* в такой ситуации. Установка на то, что соглашение должно быть основано на объективных нормах, вовсе не означает, что надо настаивать исключительно на тех критериях, которые выдвинули вы. Один законный критерий не должен исключать существование других. То, что считаете справедливым вы, другая сторона может оценить как несправедливое, и наоборот.

Надо вести себя наподобие судьи: хотя вы можете быть предрасположены к одной стороне (в данном случае к себе самим), необходимо все же стремиться реагировать на доводы в пользу употребления других норм или использовать данный критерий по-другому. Когда каждая из сторон выдвигает свой критерий, ищите объективную основу для выбора, например узнайте, какой из них применялся сторонами в прошлом или вообще более широко распространен. Раз нельзя решать существо вопроса на основе волевой борьбы, значит, недопустимо и критерии выбирать на этой основе.

В определенных случаях могут существовать два критерия (например, рыночная цена и амортизационная), которые дают разные результаты, но которые обе стороны считают одинаково законными. В таком случае совершенно законным будет выделить различия или, наоборот, пойти на компромиссный вариант. Выход из положения будет и здесь независим от желания сторон.

Если, однако, после тщательного обсуждения особенностей проблемы вы все-таки не можете принять предложенные критерии в качестве наиболее подходящих, попробуйте подвергнуть их проверке. Договоритесь с кем-нибудь, кого вы и ваш партнер по переговорам считаете справедливым, и вручите этому человеку список предложенных критериев с просьбой решить, какой из них самый справедливый и наиболее подходящий для вашей ситуации. Поскольку объективные критерии должны быть законными и поскольку этот факт действует на

большинство людей, данный шаг вполне обоснован. Вы не поручаете третьей стороне решить вашу проблему -- вы лишь просите посоветовать, какой критерий использовать для ее решения.

Разница между стремлением к соглашению на основе соответствующих принципов и применением тех же принципов просто в качестве аргументов для поддержки той или иной позиции часто едва заметна, но всегда значительна. Человек, исходящий из принципов, открыт для диалога в пользу такого соглашения, которое учитывало бы суть проблемы; человека, который склонен к позиционному торгу, переубедить трудно. Именно сочетание открытости к аргументам других и стремления решить проблему на основе объективных критериев делает принципиальные переговоры весьма убедительными и действенными в способности заставить другую сторону принять игру.

Никогда не поддавайтесь давлению

Рассмотрим еще раз пример переговоров относительно фундамента дома. Что будет, если подрядчик предложит взять на работу вашего шурина при условии, что вы уступите ему в вопросе о глубине фундамента? Вы, вероятно, ответите так: "Работа для моего шурина не имеет никакого отношения к вопросу, обеспечивает ли данная глубина фундамента безопасность моему дому". А если подрядчик начнет вам грозить более высокой ценой, вы, наверное, ответите: "Мы разберемся в этой проблеме, исходя из ее особенностей. Давайте посмотрим, сколько берут за такую работу другие подрядчики". Или: "Давайте ваши цифры. Выберем какую-нибудь справедливую среднюю цену, чтобы обеспечить вам доход". Если подрядчик скажет: "Да, ладно. Вы же мне доверяете, так?" Вы, очевидно, ответите: "Доверие -- это совершенно другое дело. Проблема заключается в том, чтобы выяснить, какая глубина фундамента дома обеспечивает его надежность".

Давление может приобретать разные формы: взятки, угрозы, мошеннические призывы доверять или просто отказ сдвинуться с места. Во всех этих случаях принципиальный ответ один и тот же: предложите своему контрагенту высказать его соображения, предложите свои объективные критерии и заявите, что без этой основы вы не двинетесь дальше. Никогда не поддавайтесь давлению, только принципу.

Кто возьмет верх? В каждом отдельном случае невозможно точно предсказать, но в общем у вас будет преимущество. Помимо выдержки, вы будете обладать силой законности и вашей открытостью для аргументации. Вам будет легче сопротивляться произвольным уступкам, чем другим -- принятию каких-то объективных критериев. Отказ уступать какому-либо нажиму, кроме здравых доводов, -- позиция, которую легче защищать как публично, так и в частном порядке, нежели отказ уступить давлению вместе с нежеланием выдвинуть здравые аргументы. По крайней мере в процессуальных вопросах у вас всегда будет преимущество, ибо вы сможете превратить процесс позиционного спора в процесс поиска объективных критериев. В этом смысле стратегия принципиальных переговоров имеет преимущество в сравнении с позиционным торгом. Тот, кто настаивает на необходимости вести переговоры на основе достоинств проблемы, может вовлечь других в эту игру, поскольку только этот путь может обеспечить их интересы.

Что касается существа дела, то и здесь вы, вероятно, будете в лучшем положении. Принципиальные переговоры позволяют стоять на своем и все же придерживаться справедливости, особенно тем, кого в позиционном споре можно было бы запугать. Принцип в данном случае служит вам непреклонным сторонником, который не позволит уступить давлению. Высказывание "правый становится сильным" вполне здесь применимо.

Если же другая сторона на самом деле не двигается с места и не выдвигает убедительной основы для своей позиции, тогда дальнейших переговоров быть не может. Перед вами теперь выбор, который обыкновенно возникает в магазине с установленными, не подлежащими обсуждению ценами: вы можете купить это или не купить. Но прежде чем оставить это дело, вы должны еще раз обдумать, не проглядели ли вы какой-нибудь объективный критерий,

который превращает их предложение в справедливое. Если обнаружится такой критерий и если вы все же более расположены достичь соглашения на данной основе, чем вовсе не иметь его, тогда так и поступайте. Наличие этого подходящего критерия все-таки предотвращает вашу уступку какой-то произвольной позиции.

Если же в их позиции нет никакого желания хоть немного уступить, а вы не нашли никакой принципиальной основы для того, чтобы ее принять, прикиньте, что вы получите, если согласитесь на их неоправданное предложение, вместо того чтобы обратиться к своей наилучшей альтернативе. Вы должны взвесить все последствия для вашей репутации принципиального переговорщика, прежде чем покинуть переговоры.

Перевод дискуссии на переговорах от обсуждения того, что другая сторона стремится сделать, к вопросу о том, каким образом данное дело должно быть решено, не оканчивает спора. Не гарантирует такой ход и благоприятного результата. Однако он вооружает вас стратегией, которая, если ее активно осуществлять, даст возможность обойтись без больших затрат позиционной борьбы.

"Такова политика компании"

Давайте рассмотрим реальный пример, когда одна сторона использовала позиционный торг, а другая -- принципиальные переговоры. Припаркованная машина Тома Грифита, одного из наших коллег, была полностью разбита грузовиком для сбора мусора. Автомобиль был застрахован, но точную сумму, которую Том должен был получить по страховке, предстояло еще обсудить с представителем страховой компании.

Представитель компании (ПК): Мы изучили ваш случай и решили, что он соответствует условиям нашей политики. Это означает, что вам причитается 3 тысячи 300 долларов.

Том (Т): Понимаю. А как вы получили эту цифру?

ПК: Мы решили, что машина этого стоит.

Т: Я понимаю, но какой критерий вы использовали для определения этой суммы? Не знаете, где я могу купить подобную машину за эту сумму?

ПК: А сколько вы хотите?

Т: Я хочу только то, что мне причитается в соответствии с вашей политикой. Я нашел поддержанную машину наподобие моей за 3 тысячи 850 долларов. Прибавьте торговые услуги и акцизный налог и получится около 4 тысяч.

ПК: 4 тысячи! Это слишком много!

Т: Я не прошу 4 тысячи или 3 тысячи или 5 тысяч долларов, я просто хочу справедливой компенсации. Не кажется ли вам, что будет справедливо, если я получу достаточно только для покупки машины?

ПК: О'кей. Я предлагаю вам 3 тысячи 500 долларов. Это самое большее, на что я могу пойти. Такова политика компании.

Т: А как компания это определяет?

ПК: Послушайте, 3 тысячи 500 -- это все, что вы можете получить. Соглашайтесь или нет, как хотите.

Т: Может, 3 тысячи 500 и справедливо, я не знаю. Я безусловно понимаю вашу позицию, если вы связаны с политикой компании. Но если вы не можете объективно определить, почему именно эта сумма мне причитается, я думаю, мне лучше обратиться в суд. Почему бы нам не разобраться в этом деле заново и не поговорить еще раз? В среду в одиннадцать часов вам подходит?

* * *

ПК: О'кей, г-н Грифит, у меня есть сегодняшняя газета с рекламой "Фиесты-78" за 3 тысячи 400 долларов.

Т: Да? А сколько, там говорится, она прошла миль?

ПК: 49 тысяч, а что?

Т: Потому что моя прошла только 25 тысяч миль. Насколько это увеличивает цену согласно вашей бухгалтерии?

ПК: Дайте подумать... 150 долларов.

Т: Взяв 3 тысячи 400 долларов за основу, получается 3 тысячи 550 долларов. А говорится в рекламе что-нибудь о радио?

ПК: Нет.

Т: А сколько это добавляет по вашим расчетам?

ПК: 125 долларов

Т: А за кондиционер?

Полчаса спустя Том выходит из конторы с чеком на 4 тысячи 12 долларов.

*** ЧАСТЬ 3. "ДА, НО..." ***

Глава 6.

КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ОНИ СИЛЬНЕЕ?

(обдумайте свою НАОС -- наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению)

Начало

Защитите себя

Издержки пределов

Определите свою НАОС

Опасность необдуманной НАОС

Образуйте проверочную цепочку

Извлеките как можно больше пользы, из ваших активов

Чем лучше ваша НАОС, тем больше ваши возможности

Разрабатывайте свою НАОС

Рассмотрите НАОС другой стороны

Когда другая сторона занимает сильные позиции

Какая польза от обсуждения интересов, поиска подходов и критериев, если другая сторона занимает более выгодную позицию? Что делать, если другая сторона богаче, имеет лучшие связи, больший штат или более мощные вооружения?

Нет такого метода, который гарантировал бы успех, если другая сторона обладает всеми необходимыми рычагами. Ни одна книга не научит вас выращивать лилии в пустыне или кактусы на болоте. Если вы вошли в антикварный магазин, чтобы купить чайный сервиз эпохи Георга IV из стерлингового серебра, который стоит тысячи долларов, а у вас только сотенная купюра, вам не стоит ожидать, что с помощью искусных переговоров вы сможете покрыть эту разницу. В любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно. Отвечая на вызов силы, самое лучшее, что можно сделать при использовании любого метода переговоров, -- это достичь две цели. Первая заключается в том, чтобы защитить себя от принятия такого соглашения, которое вы должны были бы отвергнуть; вторая -- в том, чтобы пойти на соглашение, которое по возможности учитывало бы как можно больше ваших интересов в его отдельных положениях. Давайте рассмотрим эти цели поочередно.

Защитите себя

Когда вы пытаетесь успеть на самолет, цель вам кажется чрезвычайно важной: оглядываясь на ситуацию, вы понимаете, что могли бы сесть на следующий рейс. В переговорах подобная ситуация возникает часто. Вы беспокоитесь, например, что вам не удастся заключить соглашение, касающееся какой-то деловой сделки, в которую вложили много труда. В таких условиях главная опасность состоит в том, что вы будете слишком готовы приспособиться ко взглядам другой стороны и быстро завершить дело. Песнь сирены "Давайте все уладим и покончим с этим" становится соблазнительной. Все может кончиться сделкой, от которой вы должны были отказаться.

Издержки пределов. Участники переговоров обыкновенно пытаются защитить себя от такого результата, продумывая заранее самый плохой вариант, на который они могут пойти, -- свой "предел". Когда вы что-то покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить, если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Вы с женой можете, например, запросить за свой дом 100 тыс. долл. и договориться между собой не соглашаться на предложения ниже 80 тыс.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. В случае с домом, скажем, покупатель никак не может уплатить более 72 тыс. долл., а все, кто в курсе дела, знают, что вы купили этот дом в прошлом году всего за 50 тыс. долл. В такой ситуации, когда не покупатель, а вы занимаете сильную позицию и от вас зависит соглашение, маклеры и все остальные участники торга могут обратиться к вам. И только намеченный предел может предохранить вас от принятия решения, о котором вы после пожалеете.

Если с вашей стороны в переговорах участвует более одного человека, совместно найденный предел будет гарантировать, что никто не сможет намекнуть другой стороне, будто вы могли бы довольствоваться и меньшим. Он ограничивает полномочия адвоката, маклера или другого агента. "Получите самую большую цену, которую можете, но я не даю вам полномочий на продажу дома меньше, чем за 80 тысяч долларов", -- скажете вы своему агенту. Если ваша сторона представляет собой свободную коалицию газетных профсоюзов, которая ведет переговоры с ассоциацией издателей, сообща установленный предел снижает риск того, что один из союзов отколется от коалиции, соблазненный предложениями другой стороны.

Но защита, которую обеспечивает установленный предел, влечет за собой и высокие затраты. Этот прием ограничивает ваши возможности пользоваться информацией, которую вы получаете во время переговоров. По определению, предел -- это позиция, которую вы не можете изменить. Решив заранее, что никакие доводы и аргументы другой стороны не заставят вас поднять или снизить предел, вы лишаете себя возможности слушать.

Предел также подавляет воображение. Он снижает стимул к изобретению решений, которые могли бы согласовать различные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обеим сторонам. Почти каждые переговоры предоставляют более одного варианта решения. Вместо того чтобы просто продавать свой дом за 80 тыс. долл., можно успешнее обеспечить свои интересы, если договориться о 67500 долл. при условии отказа от перепродажи, более позднего выезда из дома, предоставления права пользоваться сараем в течение двух лет и возможности выкупить два акра пастбища. Если же вы будете настаивать на заранее принятой сумме, то не сможете разработать такое гибкое решение. Предел -- жесткий уже по своей природе -- почти всегда бывает *слишком* жестким.

Более того, предел обычно оказывается слишком высоким. Предположим, вы с семьей сидите за ужином и пытаетесь решить, какую самую низкую цену вы можете себе позволить за ваш дом. Один из членов семьи предлагает 50 тыс. долл. Другой отвечает: "Мы должны получить по крайней мере 70 тысяч". Вступает третий: "Семьдесят тысяч за *наш* дом? Это воровство. Он стоит по крайней мере 100 тысяч долларов". И кто же из сидящих за столом возразит,

если все знают, что выгоднее более высокая цена? Раз и навсегда установленный предел в дальнейшем трудно изменить, и это станет препятствием для продажи дома вообще. В иных обстоятельствах предел может быть слишком низким: продав дом за такую цену, было бы выгоднее вообще просто сдавать дом.

Короче говоря, хотя установление предела может защитить вас от принятия невыгодного соглашения, этот шаг может одновременно помешать вашему воображению и принятию разумного соглашения. Произвольно выбранная цифра не может быть мерой вашего решения.

Есть ли какая-нибудь альтернатива установлению предела? Существует ли вообще какая-то мера в отношении соглашений, которая способна защитить от принятия нежелательной договоренности и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было пойти? Такая мера есть.

Определите свою НАОС

Когда семья выносит решение относительно минимальной цены за свой дом, было бы правильно поставить вопрос не о том, что "нужно" получить, а о том, что произойдет, если к определенному времени дом не будет продан? Можно ли будет без конца выставлять его на рынок? Сдать ли его в аренду, разобрать его, превратить это место в стоянку для автомобилей, позволить кому-то жить в нем без арендной платы при условии, что тот покрасит его, или сделать что-то другое? Какой из этих вариантов самый подходящий, все ли обдумано? И как эти варианты выглядят по сравнению с наилучшим предложением о покупке дома? Может случиться так, что одна из этих альтернатив окажется более привлекательной, нежели продажа дома за 80 тыс. долл. С другой стороны, продать дом за 62 тыс., может быть, лучше, чем быть связанным с ним навечно. Наименее вероятно, что любой, произвольно выбранный предел отразит истинные интересы семьи.

Повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с теми результатами, которые можно получить без переговоров. Каковы эти результаты? И какова альтернатива? Какова НАОС -- наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению? Другими словами, какова та мера, которая даст возможность измерить любое предложенное соглашение? А именно -- единственная мера, способная защитить от принятия слишком невыгодных условий и предотвратить отказ от условий, которые отвечают вашим интересам.

НАОС не только является наилучшей мерой, но к тому же несет в себе такое преимущество, как гибкость, а это крайне необходимо для того, чтобы творчески подойти к обдумыванию решения. Вместо попыток выработать какое-то решение, которое не отвечает требованиям установленного вами предела, можно сравнить сделанное вам предложение со своей НАОС, чтобы понять, насколько оно отвечает вашим интересам.

Опасность необдуманной НАОС. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в случае провала переговоров, значит, вы их ведете с закрытыми глазами. Можно быть настроенным слишком оптимистично и предполагать, что в запасе много иных вариантов для выбора: другие дома на продажу, другие покупатели вашей подержанной машины, другие водопроводчики, другие места работы, другие оптовые торговцы и т. д. Даже если уже установлена альтернатива, события могут показать, что последствия отказа заключить соглашение вы представляли себе в розовом свете. Вполне вероятно, что вы не сможете в должной мере оценить все тяготы, связанные с судебной тяжбой, спорным разводом, забастовкой, гонкой вооружений или войной.

Одна из распространенных психологических ошибок заключается в том, что человек видит свои альтернативы в совокупности. Вы можете говорить себе, что, если не достигнете соглашения по поводу оплаты за эту работу, всегда можно будет поехать в Калифорнию или на Юг, вернуться в школу, начать писать, работать на ферме, жить в Париже или предпринять еще что-нибудь.

Мысленно вы, вероятно, оцените совокупность этих возможностей как перспективу более приятную, нежели выполнение какой-то определенной работы за определенную зарплату. Трудность, однако, состоит в том, что вы не можете получить сразу всю совокупность этих вариантов: если не удастся заключить соглашение, придется выбирать какой-то один из них.

Однако в большинстве случаев самая большая опасность заключается в том, что вы слишком склонны к принятию договоренности. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров.

Несмотря на то что вы знаете ценность вашей НАОС, это не исключает возможных колебаний относительно применения альтернатив. Вы надеетесь, что этот или другой покупатель сделает вам привлекательное предложение. При этом совсем не обязательно давать на переговорах ответ на вопрос, что вы будете делать, если не будет никакого соглашения. Конечно, вы можете сказать себе и так: "Сначала начну переговоры, потом посмотрю, что будет. Если дело не пойдет, я придумаю, что делать". И тем не менее иметь хотя бы приблизительный ответ на этот вопрос абсолютно необходимо, если вы собираетесь умно вести переговоры. Нужно или не нужно соглашаться -- это полностью зависит от привлекательности для вас вашей наилучшей альтернативы.

Образуйте проверочную цепочку. Хотя ваша НАОС является верным измерением для оценки любого предложенного соглашения, может возникнуть желание провести еще одну проверку. Для того, чтобы иметь возможность раннего предупреждения, что содержание предполагаемого соглашения рискует стать для вас непривлекательным, полезно определить еще одно соглашение, которое было бы далеко от совершенного, но лучше, чем ваша НАОС. Прежде чем согласиться на менее выгодное по сравнению с вашими проверочными соглашением, сделайте перерыв и пересмотрите ситуацию. Так же как и предел, проверочная цепочка может ограничить полномочия агента. "Не продавайте меньше чем за 79 тысяч долларов -- цена, которую я уплатил, плюс проценты, до тех пор, пока не переговорите со мной".

Проверочная цепочка должна дать возможность "оставить что-то в резерве. В этом случае после того, как вы определили свой критерий в соответствии с проверочной цепочкой и решили обратиться к посреднику, у вас останется вариант для обсуждения с ним. Иными словами, у вас еще останется какое-то пространство для маневра.

Извлекайте как можно больше пользы, из ваших активов. Одно дело -- защищать себя от плохого соглашения, и совсем другое -- использовать большинство ваших активов, чтобы достичь хорошего соглашения. Как это сделать? Ответ опять-таки заключается в вашей НАОС.

Чем лучше ваша НАОС, тем больше ваши возможности. Принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья и военная мощь. В действительности сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Рассмотрим пример с богатым туристом, который хочет приобрести небольшой медный чайник по скромной цене у продавца на железнодорожной станции в Бомбее. Продавец может быть беден, но он, должно быть, знает рынок. Если он не продаст чайник этому туристу, то может продать его другому. Исходя из своего опыта, он имеет возможность оценить, когда и за сколько можно продать чайник еще кому-нибудь. Турист может быть богат и "могущественен", но в этих переговорах он окажется слабым, если хотя бы приблизительно не знает, сколько будет стоить и насколько трудно будет найти где-нибудь подобный чайник. Турист почти наверняка упустит шанс купить такой

же чайник или же заплатит слишком высокую цену. Благосостояние туриста никоим образом не усиливает его возможности на переговорах. Очевидно, что оно скорее *уменьшает* его шансы купить чайник за низкую цену. Для того чтобы обратить свое богатство в преимущество на переговорах, турист должен узнать цену, за которую сможет купить такой же или лучший чайник у кого-нибудь другого.

Подумайте на минутку о том, как вы будете себя чувствовать, если вам предстоит договариваться о работе, не имея других предложений -- только какие-то неопределенные наметки. Подумайте, как пойдет разговор о зарплате. А теперь сравните эту ситуацию и свои ощущения с другой, когда у вас есть еще два предложения о предоставлении работы. Как в таком случае пойдут переговоры о зарплате? Разница и составляет силу.

Что справедливо для переговоров между отдельными людьми, то справедливо и для переговоров между организациями. Например, сильная позиция и переговорах крупной отрасли промышленности и маленького городка, пытающегося повысить налоги на фабрику, определяется не бюджетами или политическими платформами, а лучшей альтернативой каждой из сторон. Был случай, когда небольшой городок достиг на переговорах с компанией, имеющей фабрику как раз за пределами города, договоренности о том, что "добровольный" налог в триста тысяч в год возрастет до двух миллионов трехсот тысяч долларов в год. Каким образом?

Город точно знал, как он поступит, если соглашение не будет достигнуто: он расширит границы города так, чтобы фабрика вошла в них, и тогда налог фабрики достигнет обычного в таких случаях уровня -- примерно два миллиона пятьсот тысяч в год. Корпорация была намерена содержать фабрику; она не разработала никакой альтернативы достижению соглашения. На первый взгляд фабрика занимала довольно сильную позицию. Она давала большинство рабочих мест городу, который испытывал экономические трудности; закрытие или перевод фабрики в другое место означал бы для города катастрофу. К тому же налоги, взимаемые с фабрики, обеспечивали жалование тем самым городским лидерам, которые требовали еще больше. Тем не менее все это не спасло корпорацию, ибо она не смогла разработать НАОС, учитывающую все особенности ситуации. В свою очередь обладая привлекательной НАОС, маленький городок сумел лучше воздействовать на результат переговоров, чем одна из крупнейших корпораций мира.

Разрабатывайте свою НАОС

Усиленная разработка вариантов, предусматривающих, как вы поступите, если не достигнете соглашения, значительно увеличит ваши возможности. Хорошие альтернативы не ждут вас, вы должны сами их разрабатывать. Создание возможных НАОС требует трех четких операций:

- 1) обдумайте план действий, которые вы сможете предпринять, если соглашение не будет оформлено;
- 2) усовершенствуйте несколько из многообещающих идей и разработайте их практическое воплощение;
- 3) выберите пробный вариант, который кажется вам наилучшим.

Первая операция--изобретение. Если к концу месяца компания "х" не предложит вам подходящую работу, что вы можете предпринять? Уйти на работу в компанию "у"? Подыскать место в другом городе? Начать свое дело? Чте еще? Для профсоюза альтернативы переговорному соглашению будут предположительно состоять в призыве к забастовке, работе без договора, 60-дневному уведомлению о забастовке, обращению к посреднику и призыве к членам профсоюза "работать, чтобы управлять".

На второй стадии вы должны усовершенствовать лучшие из ваших идей и превратить самые многообещающие в реальные подходы. Если вы подумываете о работе в Чикаго, постарайтесь, чтобы ваша идея превратилась по крайней мере в одно практическое предложение. Имея одно предложение работать в Чикаго

(или даже обнаружив, что вы его не можете получить), вы будете лучше подготовлены для оценки достоинств предложения в Нью-Йорке. В то время пока профсоюз все еще ведет переговоры, он должен перевести намерение обратиться к посреднику и провести забастовку в некий проект определенных практических решений, которые можно было бы сразу же осуществить. Союз может, скажем, провести голосование, уполномочивающее забастовку, если урегулирование не будет обеспечено к концу договора.

И последний шаг на пути разработки НАОС -- это выбор наилучшего из подходов. Если вы не достигнете договоренности во время переговоров, какой из ваших реальных вариантов вы планируете осуществить?

Преодолев и эту стадию, вы получаете свою НАОС. Сравните с ней каждое полученное предложение. Чем совершеннее ваша НАОС, тем больше у вас возможность улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст вам дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее ваше желание прервать переговоры, тем с большей силой вы будете отстаивать свои интересы и основы, на которых, по вашему мнению, должно быть построено соглашение.

Желательность открытия вашей НАОС другой стороне зависит от вашей оценки хода рассуждений другой стороны. Если ваша НАОС чрезвычайно привлекательна, допустим, в соседней комнате находится другой покупатель, в ваших интересах поставить в известность другую сторону. Если *они* считают, что у вас нет хорошей альтернативы, а на самом деле такая есть, тогда наверняка стоит сообщить о ней. Однако, если ваша лучшая альтернатива переговорному соглашению для вас хуже, чем *они* думают, раскрыть ее -- значит скорее ослабить, а не укрепить свою позицию.

Рассмотрите НАОС другой стороны

Вы должны также подумать о НАОС переговорному соглашению, которые могут быть у другой стороны. Она может быть необоснованно оптимистична относительно того, что можно предпринять, если соглашение не будет достигнуто. Возможно, другая сторона имеет смутное понятие о своих возможных вариантах и находится под влиянием их всех и совокупности.

Чем больше вы узнаете об этих вариантах, тем лучше вы подготовлены к переговорам. Будучи в курсе дела, вы можете реалистически оценить, чего ожидать от переговоров. Если вам кажется, что другая сторона переоценивает свою НАОС, надо будет рассеять их иллюзии.

НАОС другой стороны может быть для нее лучше, чем любое справедливое решение, которое вы можете предложить. Предположим, вы представляете интересы группы жителей, обеспокоенных возможностью появления вредных газов от строящегося завода. НАОС компании состоит в том, чтобы проигнорировать ваши протесты или позволить вам безрезультатно протестовать, пока строится завод. Для того чтобы заставить компанию отнестись серьезно к вашим опасениям, можно подать в суд с требованием пересмотра разрешения на строительство. Другими словами, если НАОС компании настолько хороша, что она не испытывает никакой потребности вести переговоры, подумайте, что можно сделать, чтобы изменить ее позицию.

Если у обеих сторон выгодные НАОС, самым лучшим результатом переговоров -- для обеих сторон -- может быть отказ от заключения договоренности. В таких случаях успешные переговоры -- это такие переговоры, во время которых вы и *они* на дружественной и эффективной основе обнаруживаете, что лучший способ обеспечить свои интересы состоит в том, чтобы обратиться куда-нибудь еще и не пытаться дальше стремиться к соглашению на данных переговорах.

Когда другая сторона занимает сильные позиции

Если у другой стороны есть пушки, вы, конечно, не хотите превратить переговоры в оружейное сражение. Чем сильнее *они* выглядят в плане физическом или экономическом, тем большие преимущества вы получите, если будете вести

речь о сути проблемы. Особенность ситуации, когда у них есть мускулы, а у вас лишь принцип, такова: чем большее значение в переговорах вам удастся установить для принципа, тем в лучшем положении вы будете.

Обладание хорошей НАОС может помочь вам в переговорах об особенностях проблемы. Развивая и совершенствуя свою НАОС, вы тем самым превратите свои ресурсы на переговорах в эффективные возможности. Используйте знания, время, деньги, людей, связи и ум для получения наилучшего для вас решения независимо от согласия другой стороны. Чем легче вы относитесь к возможной перспективе уйти с переговоров, тем больше ваша способность повлиять на их результат.

Таким образом, разработка вашей НАОС не только дает вам возможность определить минимально приемлемое для вас соглашение, она, возможно, повысит этот минимум. Разработка своей НАОС может быть самым эффективным курсом действий, которые вы можете предпринять, имея дело с более сильным соперником.

ЧАСТЬ 3. "ДА, НО..."

Глава 7.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ НЕ ХОТЯТ УЧАСТВОВАТЬ В ИГРЕ?

(примените "переговорную джиу-джитсу")

Начало

"Переговорная джиу-джитсу"

Не нападайте на позицию своих оппонентов, загляните за нее

Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы

Превратите нападение на вас в атаку на проблему

Задавайте вопросы и делайте паузу

Обдумайте процедуру одного текста

Вовлечение в игру. Дело Джоунз и Фрэнка Тэрнбулла

Коротко о деле

"Пожалуйста, поправьте меня, если я не прав".

"Мы ценим то, что вы для нас сделали"

"Нас интересует справедливость"

"Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы"

"Доверие -- это другое дело"

"Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?"

"На каких принципах строятся ваши действия?"

"Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите"

"Позвольте поговорить с вами позже еще раз"

"Давайте я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений"

"Одно справедливое решение может заключаться в..."

"Если мы договоримся... Если мы не договоримся..."

"Мы будем рады уехать, когда вам удобно"

"Иметь с вами дело было приятно"

Обсуждение интересов, подходов и критериев может быть умной, эффективной и приятной игрой. Но что делать, если другая сторона не захочет в ней участвовать? Пока вы пытаетесь обсуждать интересы, *они* могут заявить о своей позиции в недвусмысленных терминах. Вы можете быть заняты разработкой

соглашений, чтобы достичь максимальной выгоды для обеих сторон, -- *они* будут нападать на ваши предложения, обеспокоенные только максимумом собственной выгоды. Вы сами можете нападать на проблему сообразно с ее особенностями -- они будут атаковать вас. Что можно предпринять, чтобы отвлечь внимание сторон от позиций и направить его на изучение существа проблемы?

Есть три основных приема, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях дела. Первый сфокусирован на вопросе: что можете сделать вы? Вы сами можете обсуждать исключительно качества проблемы, вместо того чтобы концентрироваться на позициях. Этот метод, послуживший предметом обсуждения в данной книге, заразителен: он открывает перспективу на успех для тех, кто готов говорить об интересах, вариантах и критериях. Он позволяет вам поменять игру, начав новую.

Если это не удастся и *они* продолжают позиционный торг, вы можете обратиться ко второй стратегии, которая концентрируется на вопросе: что могут сделать *они*. Этот прием дает возможность противопоставить основным ходам позиционного обсуждения такие контрходы, которые направляют *их* внимание на качество проблемы. Эту стратегию мы называем "переговорной джиу-джитсу".

Третий подход сфокусирован на вопросе: что может сделать *третья сторона*? Если ни принципиальные переговоры, ни "переговорная джиу-джитсу" не могут вовлечь другую сторону в игру, обдумайте возможность включения в процесс третьей стороны, подготовленной к обсуждению интересов, подходов и критериев. Возможно, самым эффективным орудием, которым может воспользоваться третья сторона в такой попытке, станет посредническая процедура одного текста.

Первый подход -- принципиальные переговоры -- мы уже обсудили. "Переговорная джиу-джитсу" и процедура одного текста объясняются в этой главе. Она заканчивается диалогом, основанном на реальных переговорах между хозяином и жильцом, который в деталях иллюстрирует, как вы можете убедить нерасположенную к этому сторону принять участие в игре, используя комбинацию из принципиальных переговоров и "переговорной джиу-джитсу".

"Переговорная джиу-джитсу"

Если другая сторона сразу объявляет о своей твердой позиции, вы можете испытать соблазн начать критиковать ее и отвергнуть. Если *они* критикуют ваше предложение, вы можете почувствовать соблазн встать на его защиту и тем самым увязнуть в своей позиции. Если на вас нападают, вы можете склониться к тому, чтобы защищать себя и контратаковать. Коротко говоря, если на вас сильно нажимают, вы будете склоняться к тому, чтобы надавить в ответ.

Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете игру позиционного торга. Отвергая позицию ваших оппонентов, вы "свяжете" их этой позицией. Упорная защита своего предложения свяжет вас. А собственная защита неизбежно приведет переговоры к персональному столкновению. Вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны, и потратите много времени и энергии на бесплодные попытки надавить друг на друга или выйти из этого круга.

Если вы почувствовали, что ваш ответный нажим не срабатывает, что может помочь? Как вы можете предотвратить возникновение цикла действие -- противодействие? *Не нажимайте в ответ*. Когда они определяют свои позиции, не отвергайте их подходы. Когда атакуют ваши идеи, не защищайте их. Когда вас атакуют, не контратакуйте. Разорвать порочный круг можно только отказом реагировать. Вместо того чтобы оказывать обратное давление, уклонитесь от удара и направьте его на проблему. Как это делается в восточном воинском искусстве дзюдо и джиу-джитсу, избегайте применять свою силу прямо против противника; вместо этого используйте свое мастерство для того, чтобы отступить в сторону и обратить его силу себе на пользу. Вместо того чтобы отражать натиск, направьте свои усилия на изучение интересов, изобретение

вариантов для взаимной выгоды и поиск независимых критериев.

Как переговорная джиу-джитсу" работает на практике? Как увернуться от "атаки" и направить ее на проблему?

Как правило, такая "атака" будет состоять из трех маневров: усиленного утверждения своей позиции, дискредитации ваших идей и нападения на вас. Давайте посмотрим, как принципиальный переговорщик может справиться с каждым из этих маневров.

Не нападайте на позицию своих оппонентов, загляните за нее

Когда другая сторона заявляет свою позицию, не отвергайте ее. Но и не принимайте. Относитесь к ней как к одному из возможных подходов. Ищите за этой позицией интересы, принципы, которые она отражает, и подумайте о путях их оптимизации.

Скажем, вы представляете ассоциацию учителей, проводящих забастовку в целях повышения зарплаты и учета трудового стажа в качестве единственного критерия для увольнения. Совет попечителей предложил тысячедолларовую надбавку, которая производится по его решению, плюс сохранение за собой права решать, кто будет уволен. Покопайтесь в этой позиции для выявления подспудных интересов. "Что именно в бюджете может возместить повышение зарплаты в штатном расписании больше, чем на тысячу долларов? Чем вызвано желание сохранить полный контроль над увольнениями?"

Предположите, что каждая из занимаемых вашими оппонентами позиций является искренней попыткой обратиться к основным нуждам каждой из сторон: спросите их, как можно решить данную проблему. Отнеситесь к их позиции как к определенному подходу и объективно рассмотрите, насколько он отвечает интересам сторон и как может быть улучшен в пользу этих интересов. "Как сможет надбавка в тысячу долларов по решению совета конкурировать с зарплатой в других школах нашей местности и таким образом обеспечить наших учеников высококвалифицированными учителями?" "Как вы можете убедить учителей, что ваши суждения относительно увольнений будут справедливы? Мы верим, что вы лично будете справедливы, но что будет, если вы уйдете из совета? Как мы можем поставить нашу дальнейшую жизнь и благосостояние семей в зависимость от потенциального произвольного решения?"

Выясните и обсудите принципы, лежащие в основании позиции другой стороны. "Чем вы обосновываете справедливость тысячедолларовой надбавки? Основана ли она на примере других школ или на сумме, которую получают учителя со сравнимой квалификацией?" "Считаете ли вы, что самые неопытные учителя города должны увольняться первыми или, наоборот, самые опытные, которые, конечно, имеют и большую зарплату?"

Для того чтобы направить внимание партнеров по переговорам на совершенствование предложенных вариантов, попробуйте обсудить с ними гипотетически, что произойдет, если одна из их позиций будет принята. В 1970 г. американский адвокат получил возможность проинтервьюировать президента Египта Насера на предмет арабо-израильского конфликта. Он спросил Насера: "Что вы хотите, чтобы Голда Меир сделала?" Насер ответил: "Ушла!"

"Ушла?" -- спросил адвокат.

"Ушла с каждого дюйма арабской территории".

"Без всякой сделки? И ничего от вас?" -- спросил американец недоверчиво.

"Ничего. Это наша территория. Она должна пообещать уйти", -- ответил Насер.

Тогда американец спросил: "А что случится с Голдой Меир, если завтра утром она появится на израильском радио и телевидении и скажет: "От имени израильского народа я настоящим обещаю уйти с каждого дюйма территории, оккупированной в 67-м: с Синая, Газы, Западного берега, Иерусалима, Голанских высот. И я хочу, чтобы вы знали, я не получила никаких обязательств ни от кого из арабов"".

Насер рассмеялся: "О, у нее действительно будут дома неприятности!"

Понимание того, какой нереалистичский вариант Египет предлагает

Израилю, возможно, способствовало тому, что позже в тот день Насер заявил о стремлении прекратить огонь в войне на истощение.

Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы

Много времени на переговорах тратится на критику. Вместо того, чтобы отбиваться от критики, поощряйте ее. Вместо того, чтобы просить принять или отвергнуть идею, спросите, что вашим оппонентам кажется неправильным. "Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание наше предложение о зарплате?" Рассмотрите критические суждения ваших оппонентов с целью обнаружить их истинные интересы и усовершенствуйте ваши идеи, поставив себя на их место. Переработайте свои идеи в свете того, что вы узнали, и таким образом превратите критику из препятствия в процессе работы над соглашением в существенную часть этого процесса. "Как я вас понимаю, вы хотите сказать, что не можете позволить себе дать надбавку 750 учителям в сумме больше тысячи долларов по решению совета. Что, если мы согласимся на это с условием, что вы возьмете на работу меньше чем 750 учителей, а полученные деньги будут распределены в качестве месячной премии работающим учителям?"

Другой способ направить критику в конструктивное русло состоит в том, чтобы поменять ситуацию и обратиться за советом к своим оппонентам. Спросите, что они сделали бы на вашем месте. "Если бы на кон была поставлена ваша работа, что бы вы сделали? Члены нашей ассоциации так неуверены насчет своей работы и так расстроены усушкой долларов, что поговаривают о приглашении боевого профсоюза представлять их интересы. Если бы вы возглавляли нашу ассоциацию, как бы вы поступили?" Таким образом они с вашей помощью окажутся перед вашей частью проблемы. И при этом, возможно, смогут принять какое-то решение, которое снимет ваши заботы. "Часть проблемы, похоже состоит в том, что учителя чувствуют, что их никто не слушает. Может быть, помогут регулярные сессии, на которых учителя могли бы встречаться со школьным советом?"

Превратите нападение на вас в атаку на проблему

Когда другая сторона нападает на вас лично, что часто случается, сопротивляйтесь соблазну защищать себя или нападать в ответ. Вместо этого переждите и дайте *им* возможность "выпустить пар".

Выслушайте *их* и покажите, что понимаете, о чем идет речь, и когда *они* закончат, обратите нападение на вас в атаку на проблему. "Когда вы говорите, что забастовка указывает на то, что мы не заботимся о детях, я понимаю вашу заботу об образовании детей. Я хочу, чтобы вы знали, что мы разделяем ваше беспокойство: они наши дети и наши ученики. Мы хотим, чтобы забастовка закончилась и мы могли бы вновь обучать их. Что мы оба можем сделать, чтобы достичь договоренности как можно быстрее?"

Задавайте вопросы и делайте паузу

Те, кто вовлечен в "переговорную джиу-джитсу", используют два основных "приема". Первый состоит в том, чтобы использовать вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы. Вопросы позволяют другой стороне изложить свои аргументы и помогают вам понять эти аргументы. Вопросы формулируют вызовы и могут стимулировать другую сторону обратиться непосредственно к проблеме. Они не выступают в качестве цели для нападения, не провоцируют атаку. Вопросы не критикуют, они обучают. "Как вы думаете, что будет лучше: чтобы учителя сотрудничали с нами в процессе, в котором они ощущали бы свое участие, или чтобы они активно сопротивлялись ходу дел, считая, что им что-то навязывают и не принимают их заботы во внимание?"

Молчание – наше лучшее оружие. Примените его. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее, возможно, это сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали частный вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Например, если представитель учителей спрашивает: "Почему учителям не дают слово по вопросу об увольнениях?" -- председатель школьного совета может почувствовать себя в растерянности: "Увольнение -- это чисто административное дело... Ну, конечно, у учителей есть свой интерес в политике увольнений, но они действительно не лучшим образом подготовлены, чтобы определить, кто хороший учитель... гм, что я имею в виду..."

Молчание часто создает впечатление безвыходного положения, -- другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение. Когда вы задаете вопросы, делайте паузу. Не снимайте их с "крючка", приступив сразу же к обсуждению следующей темы или комментированию. Самыми эффективными для вас переговорами, которые вы когда-либо проводили, могут оказаться те, в которых вы молчали.

Обдумайте процедуру одного текста

Если ваши собственные усилия перевести игру из позиционного торга в принципиальные переговоры потерпели неудачу, вы, вероятно, обратитесь к помощи третьей стороны. Проблема, перед которой вы оказались, может быть проиллюстрирована простым примером переговоров между мужем и женой, планировавшими построить новый дом.

Жена воображает двухэтажный дом с камином и окном-"фонарем". Муж мечтает о современном доме в стиле ранчо с небольшим кабинетом для себя и гаражом с подсобным помещением. В процессе переговоров они задают друг другу множество вопросов типа: "Как ты представляешь себе гостиную? Ты действительно настаиваешь, чтобы было так, как ты хочешь?" В результате обсуждения вырисовываются два жестких различающихся плана. Они просят архитектора подготовить первые наброски, а затем и более детальные планы, которые еще больше укрепляют их отдельные позиции. В ответ на требование жены проявить немного гибкости муж соглашается уменьшить длину гаража на один фут. В ответ на его настойчивый призыв пойти на уступки жена отказывается от задней веранды, которую она всегда хотела, но которой даже не было на ее плане. Каждый из них доказывает преимущество своего плана в отличие от плана другого. В процессе обсуждения задеваются чувства и общение становится трудным. Ни одна из сторон не хочет пойти на уступки, ибо это, вероятнее всего, повлечет за собой новые просьбы о дальнейших уступках.

Это классический пример позиционного торга. Если вы сами не можете перейти к поискам решения, исходя из существа проблемы, возможно, это сделает третья сторона? Легче, нежели кому-то, прямо повлеченному в дело, это удастся посреднику, который может отделить людей от проблемы и направить дискуссию по пути выявления интересов и вариантов. В дальнейшем посредник может предложить какую-то непредвзятую основу для устранения разногласий. Третья сторона может также отделить процесс изобретения вариантов от процесса принятия решений, уменьшить число решений, необходимых для достижения соглашения, и помочь сторонам понять, что именно они получают после того, как решат проблему. Процесс, предназначенный для того, чтобы третья сторона смогла все это осуществить, называется *процедурой одного текста*.

В переговорах между мужем и женой на помощь приглашается независимый архитектор, ему показывают последние планы, отражающие позиции супругов. Не каждая третья сторона может повести себя разумно. Один архитектор может, например, попросить стороны прояснить свои позиции, оказывать на них давление, чтобы они пошли на серию уступок, и тем самым способствовать тому, что эмоционально они почувствуют еще большую привязанность к своим конкретным вариантам решения вопроса. Однако архитектор, использующий процедуру одного текста, будет вести себя по-другому. Вместо того чтобы расспрашивать клиентов о позициях, он прежде разберется в их интересах. Он

выяснит, не каких размеров "фонарь" хочет жена, а почему она его хочет: "Это окно для утреннего или вечернего солнца? Вы хотите смотреть из него или в него заглядывать?" Он спросит мужа: "Для чего вам гараж? Что вам нужно там хранить? А что вы хотите делать в своем кабинете – читать, смотреть телевизор, развлекать друзей? Когда вы собираетесь его использовать -- в течение дня, в выходные дни, по вечерам?" И так далее.

Архитектор дает понять, что он не просит супругов отступить от своих позиций. Скорее он ищет возможность выработать для них рекомендации, но даже и это не совсем так. На этой стадии он просто пытается узнать все, что можно, об их нуждах и интересах.

Впоследствии архитектор составляет список интересов и нужд обоих супругов (утреннее солнце, открытый камин, удобное место для чтения, место для мастерской, помещение для снегоочистителя и средних размеров машины и т.д.). Он просит каждого из супругов сделать критические замечания и внести предложения. Трудно идти на уступки, критиковать легко.

Спустя несколько дней архитектор возвращается с приблизительным поэтажным планом: "Лично я недоволен им, однако перед тем, как работать над ним дальше, я хотел бы выслушать ваши замечания". Муж может сказать: "Что здесь неправильно? Ну прежде всего ванная находится слишком далеко от спальни. Не вижу достаточно места для моих книг. А где будут спать остающиеся на ночь гости?" Жена вносит свои предложения относительно предварительного проекта.

Через короткое время архитектор снова приходит со вторым проектом и опять просит сделать критические замечания: "Я тут постарался справиться с проблемами ванной комнаты и книг. У меня есть также идея использовать ваш кабинет как дополнительную спальню. Что вы думаете по этому вопросу?" По мере того как план принимает ясные очертания, каждый из супругов будет обсуждать самые важные для него или для нее вопросы, а не отвлекаться на пустяки. Не идя на уступки, жена хочет быть уверенной, что архитектор полностью понимает ее основные запросы. Ни один из проектов ни к чему не обязывает участников обсуждения, даже архитектора. Поиск увязки интересов в пределах финансовых возможностей отделен от процесса принятия решения и освобождает от боязни слишком поспешно взять на себя какое-то обязательство. Муж и жена не испытывают необходимости отказаться от своих позиций, они теперь сидят бок о бок, по крайней мере фигурально, и вместе критикуют вырисовывающийся план, помогая архитектору подготовить рекомендации, которые он позже им представит.

И так дело идет дальше: появляется третий план, четвертый, пятый. Наконец, в момент, когда архитектор почувствует, что больше не сможет улучшить проект, он может сказать: "Вот лучшее, что я могу сделать. Я попытался, насколько мог, совместить ваши различные интересы. Многие из проблем я разрешил, используя стандартные архитектурные и инженерные решения, а также профессиональные оценки, которые сюда подходили. Вот что получилось. Я советую вам принять этот план".

Каждый из супругов должен теперь принять одно решение: да или нет. Принимая решение, они теперь точно знают, что получают в итоге. И положительный ответ одного теперь может быть поставлен в зависимости от "да" другого. Процедура одного текста не только уводит игру в сторону от позиционного торга, но и в значительной мере упрощает процесс изобретения вариантов и совместного решения по поводу одного из них.

Кто может сыграть роль архитектора на других переговорах? Вы можете в качестве посредника пригласить третью сторону. А в переговорах, в которых участвует более двух сторон, третьей стороной может, естественно, стать участник, чьи интересы в этом деле больше заключаются в достижении самого соглашения, а не в конкретных его условиях.

Во многих переговорах этим посредником можете стать вы. Предположим, вы сбываете продукцию завода и договариваетесь о большом заказе с покупателем, который представляет фирму по производству пластиковых бутылок. Покупатель хочет, чтобы для него сделали специальный сорт пластика, а завод, который вы

представляете, испытывает сомнения относительно целесообразности переоборудования, необходимого для выполнения данного заказа. Ваша задача состоит в том, чтобы заключить само соглашение между покупателем и производителем, а не заботиться о конкретных его условиях. Или, скажем, вы можете быть юрисконсультom у сенатора, который больше озабочен тем, чтобы прошел определенный законодательный акт об ассигнованиях, а не тем, будет выделено десять миллионов долларов или одиннадцать. Или, например, вы менеджер, пытающийся решить проблему, относительно которой двое ваших подчиненных предпочитают различный курс действий; вы больше озабочены тем, чтобы принять решение, с которым примирятся оба, а не выбором одной из альтернатив. В каждой из этих ситуаций, хотя вы и являетесь активным их участником, в ваших интересах выступить в качестве посредника и применить процедуру одного текста. Будьте посредником в вашем собственном диспуте.

Возможно, самая показательная процедура одного текста была проведена Соединенными Штатами в Кэмп-Дэвиде в сентябре 1978 г., когда они выступили посредником между Египтом и Израилем. Соединенные Штаты выслушали обе стороны, подготовили проект, с которым никто не согласился, попросили стороны сделать практические замечания, усовершенствовали проект несколько раз, пока не почувствовали, что не могут сделать его лучше. Спустя тринадцать дней и после рассмотрения примерно двадцати трех проектов Соединенные Штаты подготовили текст, который и решили рекомендовать сторонам. Когда президент Картер представил документ, Израиль и Египет приняли его. В качестве технического приема, позволившего ограничить число решений, уменьшить неопределенность каждого из решений и предоставить жесткую привязанность сторон к своим позициям, этот прием сработал очень хорошо.

Процедура одного текста очень помогает двухсторонним переговорам с посредником. Она почти всегда крайне важна для многосторонних переговоров. Сто пятьдесят держав, например, не могут конструктивно обсуждать сто пятьдесят различных предложений. Не могут они и идти на уступки независимо от взаимных уступок всех остальных. Им нужен какой-то метод, чтобы упростить процесс принятия решений. Процедура одного текста служит этой цели.

Для того чтобы начать использовать процедуру одного текста, не нужно чьего-то согласия. Просто подготовьте проект и отдайте его на суд критики. И опять же вы можете поменять игру, просто начав новую. Даже если другая сторона не хочет разговаривать с вами непосредственно (или наоборот), представить проект может третья сторона.

Вовлечение в игру.

Дело Джоунз и Фрэнк Тэрнбулла

Следующий, взятый из жизни пример переговоров между хозяином и жильцом может помочь ощутить, как необходимо вести себя с оппонентом, который не хочет входить в принципиальные переговоры. Пример иллюстрирует, что значит изменить игру, начав новую.

Коротко о деле. Фрэнк Тэрнбулл снял в марте у г-жи Джоунз квартиру на двоих за триста долларов в месяц. В июле, когда он со своим товарищем по квартире решил выехать, Тэрнбулл узнал, что квартира находится под арендным контролем. Максимальная законная цена составляла 233 долл. в месяц -- на 67 долл. меньше, чем платил он.

Расстроенный тем, что переплатил, Тэрнбулл позвонил г-же Джоунз, владелице фирмы "Джоунз Риэлти", чтобы обсудить проблему. Сначала г-жа Джоунз была невосприимчива к его доводам и враждебна. Она утверждала, что права, и обвиняла Тэрнбулла в неблагодарности и шантаже. Тем не менее после нескольких длительных обсуждений г-жа Джоунз согласилась возместить расходы Тэрнбуллу и его товарищу. Под конец она начала оправдываться и перешла на более любезный тон.

Все это время Тэрнбулл использовал метод принципиальных переговоров. Ниже следуют избранные примеры обмена репликами в ходе этих переговоров. Каждый пример предваряется отправной фразой, которую принципиальный переговорщик может использовать в любой сходной ситуации. За каждым примером следуют анализ сложившейся ситуации и ее влияние на ход переговоров.

"Пожалуйста, поправьте меня, если я не прав".

Тэрнбулл: Г-жа Джоунз, я узнал -- пожалуйста, поправьте меня, если я не прав, -- что ваша квартира находится под арендным контролем. Нам сказали, что законная максимальная цена составляет 233 доллара и месяц. Нас неправильно информировали?

Анализ. Сущность принципиальных переговоров заключается в том, чтобы оставаться открытым для убеждения объективными фактами и принципами. Проявив осторожное отношение к объективным фактам и попросив г-жу Джоунз исправить возможную ошибку, Тэрнбулл установил диалог, основанный на рассуждении. Он предлагает своему оппоненту участвовать в этом диалоге, соглашаясь с представленными фактами или опровергая их. Эта игра превращает участников переговоров в двух коллег, пытающихся установить факты. Конфронтация приглушена. Если бы Тэрнбулл начал с утверждений, г-жа Джоунз почувствовала бы угрозу и начала обороняться. Она могла бы отрицать факты. Переговоры не пошли бы конструктивно.

В то же время если бы Тэрнбулл действительно ошибался, то просьба поправить его помогла бы ему легче принять свою ошибку. Заявить г-же Джоунз, что таковы факты только для того, чтобы оказаться неправым, заставило бы его "потерять лицо". И что еще хуже, она могла бы потом поставить под сомнение все, о чем бы он ни говорил, а это, конечно, затруднило бы переговоры.

Быть открытым для поправок и переубеждения -- одна из основ стратегии принципиальных переговоров. Убедить другую сторону быть открытой для принципов и объективных фактов можно лишь тогда, когда вы сами открыты для фактов, которые выдвигают ваши оппоненты.

"Мы ценим то, что вы для нас сделали"

Тэрнбулл: Поль и я понимаем, что вы сделали нам личное одолжение, сдав эту квартиру. Вы были очень добры, потратив ваше время и усилия, и мы ценим это.

Анализ. Оказание личной поддержки человеку, представляющему другую сторону, является решающим фактором при отделении от проблемы -- отделении отношений от сути дела. Выразив свою высокую оценку добрым делам г-жи Джоунз, Тэрнбулл в действительности сказал следующее: "Мы ничего не имеем против вас лично. Мы думаем, что вы щедрый человек". Он становится на ее сторону. Он устраняет любую угрозу, которую г-жа Джоунз может почувствовать в отношении созданного ею образа.

Более того, похвала и поддержка подразумевают, что человек будет пытаться заслужить их и далее. После того как ее похвалили, г-жа Джоунз сделала некое эмоциональное "вложение" в одобрение ее Тэрнбуллом. У нее теперь есть, что терять, и, как результат, она станет вести себя более примирительно.

"Нас интересует справедливость"

Тэрнбулл: Мы хотим быть уверены, что не уплатили больше, чем должны. Если нас переубедят, что за время, проведенное в квартире, уплачена справедливая цена, мы признаем это честным и выведем из квартиры.

Анализ. Тэрнбулл основывает свою точку зрения на принципе и объявляет о своем намерении придерживаться ее: переубедить его можно также только на основе принципа. В то же время он дает понять г-же Джоунз, что его можно переубедить при условии соблюдения этого же принципа. У нее, таким образом, небольшой выбор и отсутствие доводов в свою пользу.

Тэрнбулл не просто придерживается своей точки зрения на основании каких-то возможностей. Он обдумывает не только свою цель, но и средства ее

достижения. Его цель, утверждает он, состоит в соблюдении справедливого баланса между арендной платой и временем проживания. Если его убедят, что он уплатил за квартиру за время проживания сколько положено, Тэрнбулл готов выехать. Если же переплатил, будет справедливо, если он останется в квартире до тех пор, пока восстановится баланс между выплаченными деньгами и временем проживания.

"Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы"

Г-жа Джоунз: Забавно, что вы упомянули о справедливости, ибо в действительности из ваших слов следует, что вы и Поль собираетесь воспользоваться тем, что все еще находитесь в квартире и хотите вытянуть у меня деньги. Вот что реально злит меня. Будь у меня такая возможность, вы и Поль сегодня же покинули бы квартиру.

Тэрнбулл (*едва удерживаясь от гнева*): Я должно быть неявно выразился. Конечно, было бы хорошо, если бы Поль и я получили какие-то деньги. Конечно, мы могли бы попытаться остаться в квартире, пока вы нас не выселите по суду. Но дело не в этом, г-жа Джоунз. Справедливое отношение для нас важнее, чем возможность заработать то там, то здесь несколько долларов. Никто не любит, когда его обманывают. А если делать ставку на силу и упорство, тогда нужно отправиться в суд, потратить много времени и денег и все окончится для вас и для нас головной болью. Кому это нужно?

Нет, г-жа Джоунз, мы хотим урегулировать эту проблему на основе справедливых критериев, а не на силе и эгоистических интересах.

Анализ. Г-жа Джоунз бросает вызов идее переговоров на базе принципов, рассматривая ее как шараду. Для нее важны желание, воля, возможность выставить Тэрнбулла и его товарища из квартиры сегодня.

Здесь Тэрнбулл почти теряет самообладание, а с ним и контроль над переговорами. Он начинает испытывать желание контратаковать: "Хотел бы посмотреть, как вы нас выставите. Мы пойдем в суд. Мы добьемся, что у вас заберут патент". Случись такое -- переговоры прекратятся, и Тэрнбулл потеряет много времени, усилий и спокойствие. Однако Тэрнбулл сдерживает себя и вновь возвращает переговоры к принципам. Это хороший пример "переговорной джиу-джитсу". Тэрнбулл отражает атаку г-жи Джоунд, взяв на себя ответственность за ее ошибочное восприятие, и пытается убедить ее в своем искреннем интересе решить дело с помощью принципов. Он не скрывает своих целей или тех возможностей, которыми обладает, чтобы воздействовать на нее, наоборот, и то и другое он делает очевидным. Как только они восприняты, он может отделить их от сути проблемы и они перестанут сами быть проблемой.

Тэрнбулл также пытается придать вес данной игре на базе принципов, сообщая г-же Джоунз, что это его основной кодекс поведения. Он связывает этот кодекс не с какими-то высокими мотивами, которые всегда подозрительны, а просто с собственными интересами.

"Доверие -- это другое дело"

Г-жа Джоунз: Вы мне не довернете? После всего, что я для вас сделала?

Тэрнбулл: Г-жа Джоунз, мы ценим все, что вы для нас сделали. Но в данный момент дело не в доверии. Проблема в принципе: мы уплатили больше, чем были должны? Какое соображение, как вы думаете, мы должны принять во внимание при решении этого вопроса?

Анализ. Г-жа Джоунз пытается манипулировать и загнать Тэрнбулла в угол. Расчет прост: если он захочет настаивать на своей точке зрения, то будет выглядеть неблагодарным и ненадежным человеком, а если обязать его доверием, то, возможно, он и уступит. Тэрнбулл, однако, выскальзывает из угла, вновь выражая свою благодарность и подчеркивая, что вопрос доверия не имеет отношения к делу. Тэрнбулл сразу же показывает, как он ценит г-жу Джоунз, хотя и тверд в своих принципах. Более того, Тэрнбулл не просто отбрасывает в сторону вопрос о доверии, он активно возвращает обсуждение назад к

принципам, спрашивая г-жу Джоунз, какие, по ее мнению, соображения здесь уместны.

Тэрбулл твердо придерживается принципов, ни в чем не обвиняя г-жу Джоунз. Он ни разу не называет ее бесчестной. Он не спрашивает: "Вы хотите воспользоваться своим преимуществом?" -- но задает более безличный вопрос: "Мы уплатили больше, чем были должны?" Даже если он не доверяет ей, сказать об этом было бы плохой стратегией. Она, вероятно, рассердилась бы и начала обороняться, вернулась бы к своей негибкой позиции или сразу прекратила бы переговоры.

Опорная фраза вроде "Это не вопрос доверия" помогает, когда необходимо повернуть в сторону какой-то хитрый умысел наподобие ссылки г-жи Джоунз на отсутствие доверия.

"Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?"

Тэрбулл: Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов? Квартира действительно находится под арендным контролем? Действительно ли законная арендная плата составляет 233 доллара? Поль спрашивает меня, не становимся ли мы нарушителями закона? Кто-нибудь информировал Поля, когда он подписывал договор, о том, что квартира под арендным контролем и что законная максимальная цена на 67 долларов меньше, чем та, на которую он согласился?

Анализ. Утверждение фактов может выглядеть угрожающим. Во всех случаях, когда можете, задавайте вместо этого вопросы. Тэрбулл мог бы объявить: "Законная цена 233 доллара. Вы нарушили закон. Что еще хуже, вы втянули нас в нарушение закона, не предупредив нас". Г-жа Джоунз, возможно, реагировала бы на эти утверждения активно, отклонив их как намерение свести счеты.

Подача информации в форме вопросов позволяет г-же Джоунз участвовать в диалоге: выслушать информацию, оценить ее и принять либо поправить ее. Тэрбулл передает ей ту же самую информацию, но в менее угрожающей манере. Он смягчает угрозу и дальше, относя особенно заостренные вопросы на счет своего отсутствующего соседа.

На деле Тэрбулл вынуждает г-жу Джоунз помочь ему в строительстве фундамента из согласованных фактов, на котором можно построить принципиальную договоренность.

"На каких принципах строятся ваши действия?"

Тэрбулл: Мне не ясно, почему вы запросили 300 долларов в месяц. Из каких соображений вы исходили, запросив так много?

Анализ. Принципиальный переговорщик не принимает и не отвергает позиции другой стороны. Для того чтобы удержать диалог в рамках обсуждения существа проблемы, Тэрбулл задает г-же Джоунз вопросы относительно мотивов ее позиции. Он не спрашивает, есть ли у нее вообще какие-то мотивы, соображения. Он предполагает, что это достойные мотивы. Это льстящее предположение побуждает другую сторону искать мотивы даже там, где их нет, и таким образом переговоры продолжают вестись на базе принципов.

"Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите"

Тэрбулл: Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите, г-жа Джоунз. Если я правильно понял, вы считаете плату, которую мы отдали за квартиру, справедливой, поскольку вы сделали большой ремонт и улучшили квартиру после оценки арендного контроля. Вы считаете недостойным для себя просить Правление арендного контроля увеличить цену за те несколько месяцев, на которые вы сдали нам квартиру.

Действительно, вы сдали ее только как одолжение Полю. А теперь озабочены тем, что мы можем бесчестно воспользоваться вашим положением и

попытаться вытянуть из вас деньги в качестве цены за выезд. Я что-то упустил или что-то понял не так?

Анализ. Принципиальные переговоры требуют хорошего общения. Прежде чем ответить на аргументы г-жи Джоунз, Тэрнбулл доброжелательно пересказывает ей полученную информацию, чтобы удостовериться, что он действительно понял собеседника.

Как только г-жа Джоунз почувствует, что ее поняли, она может расслабиться и обсудить проблему конструктивно. Она не может пренебречь аргументами квартиранта на том основании, что он не принимает во внимание дополнительную информацию, известную ей одной. Она, вероятно, теперь будет слушать спокойно и станет более восприимчивой. В попытке суммировать мотивы ее точки зрения, Тэрнбулл устанавливает совместную игру, в которой оба удостоверились, что он понимает факты.

"Позвольте поговорить с вами позже еще раз"

Тэрнбулл: Теперь, кажется, я понимаю вашу точку зрения; позвольте мне переговорить со своим товарищем и все ему объяснить. Могу я к вам обратиться завтра в удобное для вас время?

Анализ. Хороший переговорщик редко принимает важное решение на месте. Стремление выглядеть приличным и уступать имеет очень большой психологический эффект. Передышка во времени и расстояние помогают отделить людей от проблемы.

Хороший переговорщик садится за стол переговоров, имея в запасе надежный аргумент, чтобы покинуть их, когда захочет. Такой аргумент не должен означать пассивность или неспособность принять решение. В данном случае Тэрнбулл действует как человек, который точно знает, чего хочет, и потому условливается возобновить переговоры в определенное время. Он демонстрирует не только решительность, но и контроль над ходом переговоров.

Как только Тэрнбулл покинет стол переговоров, он может проверить отдельные детали информации и проконсультироваться со своими "избирателями" -- с Полем. Он может обдумать свое решение и удостовериться, что не упустил возможности продолжить переговоры.

Долгое время, проведенное за столом переговоров, может изнуряюще подействовать на решимость придерживаться принципиальных переговоров. Вернувшись на переговоры с возобновленной решимостью, Тэрнбуллу легче будет продолжать свою линию: мягко относиться к людям и жестко к проблеме.

"Давайте я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений"

Тэрнбулл: Разрешите мне рассказать вам, где у меня возникли трудности в понимании ваших аргументов относительно дополнительных 67 долларов в месяц. Один из аргументов состоял в том, что вы сделали ремонт и кое-что поправили в квартире. Контролер сказал мне, что для повышения платы на 67 долларов в месяц необходимо произвести ремонт в квартире на 10 тысяч долларов. Сколько денег вы потратили на это?

Должен признать, что Полю и мне не кажется, что на это ушло 10 тысяч. Дырка в линолеуме, которую вы обещали заделать, так и осталась, то же самое и с дыркой в полу гостиной. Туалет постоянно ломался. Я назвал только некоторые из тех дефектов, которые мы обнаружили.

Анализ. На принципиальных переговорах, прежде чем выдвигать предложение, вы должны представить все свои доводы. Если же эти доводы провозглашаются потом, они выглядят не как объективные критерии, которым должно отвечать любое предложение, а как простые, оправдания произвольной ситуации. Тэрнбулл сразу выкладывает на стол свои аргументы с целью продемонстрировать открытость для переубеждения и понимание необходимости убедить г-жу Джоунз. Если бы он сначала выдвинул предложение, г-жа Джоунз, возможно, и не потрудились бы прислушаться к его доводам, которые бы затем

последовали. Ее мысли витали бы в поисках возражений и контрпредложений.

"Одно справедливое решение может заключаться в..."

Тэрнбулл: Учитывая все соображения, которые мы обсудили, одно справедливое решение может заключаться в том, чтобы Полю и мне была возмещена та сумма, которую мы уплатили сверх законного максимума. Вы не находите это справедливым?

Анализ. Тэрнбулл делает не свое предложение, а выдвигает справедливый вариант, который заслуживает совместного рассмотрения. Он не утверждает, что это единственное справедливое решение, а только одно справедливое решение. Он очень четок, при этом не закрепощает себя в своей позиции и выражает готовность выслушать возражения.

"Если мы договоримся... Если мы не договоримся..."

Тэрнбулл: Если бы вы и я могли сейчас договориться, Поль и я выехали бы немедленно. Если же мы не сможем достичь соглашения, инспектор из Правления арендного контроля посоветовал нам остаться в квартире и удерживать за собой аренду или подать на вас в суд с иском о возмещении денег, тройного ущерба, плюс судебные издержки. Поль и я крайне неохотно пошли бы и тем и другим путем. Мы уверены, что сможем урегулировать это дело по справедливости к вашему и нашему удовлетворению.

Анализ. Тэрнбулл пытается облегчить положительный ответ на его предложение для г-жи Джоунз. Поэтому он с самого начала дает понять г-же Джоунз, что для снятия проблемы требуется только ее согласие.

Самая непростая часть проблемы заключается в следующем: преподнести своему контрагенту альтернативу, если соглашение еще не достигнуто. Как удалось Тэрнбуллу справиться с этим – а он хочет, чтобы г-жа Джоунз приняла во внимание возможную альтернативу при своем решении, -- без риска прервать переговоры? Он основывает альтернативу на объективном принципе, ссылаясь на представителя законной власти -- на инспектора. Он устанавливает дистанцию между собой и предложением. Не утверждая также, что будет действовать определенным образом, он оставляет этот вариант как возможность и подчеркивает свои колебания в отношении крутых мер. И наконец, он заканчивает подтверждением своей уверенности в том, что взаимовыгодное соглашение будет достигнуто.

НАОС Тэрнбулла, т. е. его наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению, вероятно, состоит не в том, чтобы остаться в квартире или пойти в суд. Он и Поль уже сняли другую квартиру и предпочитают переехать туда. Судебный процесс будет для них труден, учитывая их занятость, и даже при полной уверенности в успехе они, возможно, не обратятся в суд, ибо получить долг вряд ли удастся. НАОС Тэрнбулла скорее заключается в том, чтобы уехать из квартиры и перестать беспокоиться о переплаченных долларах. И поскольку его НАОС, вероятно, не так привлекательна, как думает г-жа Джоунз, Тэрнбулл не открывает ее.

"Мы будем рады уехать, когда вам удобно"

Г-жа Джоунз. Когда вы планируете уехать?

Тэрнбулл: Как только мы договоримся о соответствующей оплате, мы будем рады уехать, когда вам удобно. Когда вы предпочитаете, чтобы мы уехали?

Анализ. Чувствуя возможность взаимного согласия, Тэрнбулл подчеркивает свою готовность обсудить интересы г-жи Джоунз. Оказывается, у Тэрнбулла и г-жи Джоунз есть общий интерес: оба они хотят, чтобы Тэрнбулл выехал как можно скорее.

Включение интересов г-жи Джоунз в соглашение не только увеличивает ее участие в решении вопроса, но и позволяет ей "сохранить лицо". С одной стороны, согласие на справедливое решение позволяет ей почувствовать себя спокойнее, даже несмотря на то, что это будет стоить ей денег. С другой

стороны, она может с удовлетворением считать, что ей удалось добиться, чтобы жильцы уехали пораньше.

"Иметь с вами дело было приятно"

Тэрнбулл: Поль и я, г-жа Джоунз, ценим все, что вы для нас сделали, и я доволен, что мы урегулировали эту проблему по справедливости и дружески.

Г-жа Джоунз: Благодарю вас, г-н Тэрнбулл. Желаю вам хорошего лета.

Анализ. Тэрнбулл заканчивает переговоры с г-жой Джоунз на примирительной ноте. Поскольку они успешно справились с этим делом независимо от их взаимоотношений, ни одна из сторон не чувствует себя обманутой или рассерженной и вряд ли кто-нибудь из них попытается саботировать или игнорировать их договоренность. Рабочие отношения сохранены на будущее.

Будете ли вы использовать принципиальные переговоры и "переговорную джиу-джитсу" или прибегнете к помощи процедуры одного текста, осуществленной третьей стороной, вывод остается тем же: вы можете склонить своих оппонентов вести с вами игру на принципиальных переговорах, даже если сначала казалось, что они этого не хотят.

ЧАСТЬ 3. "ДА, НО..."

Глава 8.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ ПОЛЬЗУЮТСЯ ГРЯЗНЫМИ МЕТОДАМИ?

(укрощение жесткого противника)

Начало

Как вы договариваетесь о правилах игры?

Отделите людей от проблемы

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

Изобретайте взаимовыгодные варианты

Настаивайте на использовании объективных критериев

Некоторые распространенные приемы тактики уловок

Преднамеренный обман

Фальшивые факты

Неясные полномочия

Сомнительные намерения

Неполное раскрытие фактов не является обманом

Психологическая война

Стрессовые ситуации

Личные нападки

Обычная уловка "хороший парень--плохой парень"

Угрозы

Тактика позиционного давления

Отказ от переговоров

Экстремальные требования

Растущие требования

Тактика затвора

Неуступчивый партнер

Рассчитанная задержка

"Берите или не берите"

Не будьте жертвой

Принципиальные переговоры -- хорошее дело, но как быть, если другая сторона обманывает вас или пытается вывести из равновесия? И если требования увеличиваются как раз тогда, когда вы на грани достижения соглашения?

Есть целый ряд тактических приемов и хитростей, с помощью которых люди могут получить преимущество в переговорах. Некоторые из этих приемов известны всем. Их шкала широка -- от обманов и оскорблений, наносящих психологический ущерб, до различных форм нажима. Они могут быть незаконными, неэтичными или попросту неприятными. Их применение преследует цель достичь каких-то существенных побед в непринципиальном сражении воли. Такая тактика может быть названа торгом уловок.

Когда люди осознают, что к ним была применена тактика уловок, большинство из них реагирует двумя способами. Первая обычная реакция заключается в том, чтобы смириться с таким положением. Неприятно раскачивать лодку. Вы можете поделиться с представителями другой стороны своими сомнениями или рассердиться и пообещать себе никогда больше не иметь с ними дела. А сейчас вы надеетесь на лучшее и молчите. Большинство реагирует именно так. Люди надеются, что, если они уступят на сей раз, другая сторона будет умиротворена и не потребует большего. Иногда это случается, но чаще нет. Именно таким образом Невилл Чемберлен, британский премьер-министр, ответил в 1938 г. на переговорную тактику Гитлера*1.

*1. Имеется в виду "политика умиротворения", которую накануне второй мировой войны вели правящие круги западных держав и которая привела к Мюнхенскому соглашению 1938 г. -- *Примеч. пер.*

Чемберлен думал, что соглашение уже готово, но после этого Гитлер ужесточил свои требования. В Мюнхене Чемберлен, надеясь избежать войны, продолжал эту линию. Год спустя началась вторая мировая война.

Вторая стандартная реакция состоит в том, чтобы отвечать тем же. Если ведущие с вами переговоры начинают с возмутительно высоких запросов, вы выдвигаете противоположный вариант. Если они пытаются обмануть вас, вы делаете то же самое, если выступают с угрозами, вы выдвигаете контргрозы. Если они "запирают" себя в какой-то позиции, вы становитесь в еще более жесткую позицию. В конце концов одна из сторон сдается или, что происходит чаще, переговоры прерываются.

Такая тактика уловок предосудительна, ибо не отвечает требованию взаимности. Она предназначена для использования лишь одной стороной; другая сторона предположительно не должна о ней знать либо, как ожидается, должна относиться к этому терпимо. Ранее мы утверждали, что эффективным ответом на одностороннее предложение, касающееся существа вопроса, является выяснение законности принципа, который отражает данное предложение. Тактика уловок на самом деле является односторонним предложением, касающимся *процедуры* переговоров, игры, в которой должны участвовать обе стороны.

Как вы договариваетесь о правилах игры?

Когда есть подозрение, что другая сторона, договариваясь о правилах игры, использует тактику уловок, необходимо сделать следующее:

- 1) выявить сам факт использования этой тактики;
- 2) прямо вынести этот вопрос на обсуждение;
- 3) подвергнуть сомнению законность и желательность ее применения, т. е. вести переговоры именно по этому поводу.

Вы должны знать, что происходит, чтобы иметь возможность предпринять какие-то меры. Научитесь опознавать специфические уловки, которые означают

обман и направлены на то, чтобы поставить вас в неудобное положение, и те, которые закрепляют другую сторону в ее позиции. Очень часто простое выявление такой тактики может нейтрализовать ее. Когда, например, станет очевидным, что ваши оппоненты нападают на вас персонально, с целью повлиять на ваше суждение, это может сразу же сорвать их планы.

После того как вы убедились в том, что другая сторона использует тактику уловок, обсудите этот вопрос с вашими оппонентами. "Послушай, Джо, я могу ошибаться, но у меня такое ощущение, что ты и Тед играете в обычную игру "плохой парень -- хороший парень". Если вы хотите уступок с моей стороны, чтобы исправить какое-нибудь несоответствие, просто скажите мне об этом". Обсуждение тактики уловок не только делает ее менее эффективной, но и заставляет другую сторону беспокоиться о том, что вы можете прервать переговоры. С вашей стороны может оказаться достаточным просто поднять вопрос об этой тактике, после чего уловки могут прекратиться.

Когда вы поднимете вопрос о данной тактике, это, однако, служит еще одной, более важной, цели -- дать вам возможность обсудить правила игры. Это будет третий шаг. Такое обсуждение концентрируется на процедуре, а не на существе дела, однако задача состоит в том, чтобы достичь разумного соглашения (на этот раз о процедуре) эффективно и на дружеской основе. Неудивительно, что и метод остается тем же.

Отделите людей от проблемы

Не нападайте на людей за то, что они используют тактику, которую вы считаете незаконной. Если они станут в оборонительную позицию, им будет труднее отказаться от принятой тактики, появятся досада и раздражение, которые будут влиять на решение других вопросов. Поставьте под вопрос тактику, а не личную честность. Вместо того чтобы сказать: "Вы преднамеренно выбрали для меня место, где солнце светит в глаза", сформулируйте проблему: "Солнце светит мне прямо в глаза, это очень отвлекает. Если мы с этим не разберемся, мне придется уйти раньше, чтобы немного отдохнуть. Вы готовы пересмотреть наш распорядок?" Переделать процесс переговоров легче, чем переделать тех, с кем вы имеете дело. Пускай желание задать им урок не отвлекает вас от самих переговоров.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

"Почему, выступая в прессе, вы твердо заняли крайнюю позицию? Вы пытаетесь защититься от критики? Или хотите защититься от необходимости изменить позицию? Разве использование такой тактики в наших обоюдных интересах?"

Изобретайте взаимовыгодные варианты

Предложите альтернативную игру. "Что, если мы договоримся не делать никаких заявлений в прессе до тех пор, пока не достигнем соглашения или не прервем переговоры?"

Настаивайте на использовании объективных критериев

Прежде всего будьте тверды в принципах. "Есть ли какое-то основание тому, что я сижу в этом низком кресле спиной к открытой двери?" Проверьте на ваших оппонентах принцип взаимности. "Полагаю, что завтра утром вы сядете в это кресло?" Сформулируйте принципы ваших тактических приемов как предложения "правил" игры. "Давайте будем по очереди проливать кофе друг на друга, день за днем?"

В качестве последнего средства обратитесь к своей НАОС (наилучшей альтернативе обсуждаемому соглашению) и уйдите. "У меня такое впечатление, что вы не заинтересованы в таких переговорах, которые, как мы оба полагаем, дадут результат. Вот мой телефон. Если я не прав, готов встретиться в любое удобное время. А пока мы прибегнем к помощи суда". Если вы покидаете

переговоры на законных основаниях, например в случае, если они преднамеренно ввели вас в заблуждение относительно фактов или своих полномочий и если они действительно заинтересованы в соглашении, вероятнее всего, вас вновь позовут за стол переговоров.

Некоторые распространенные приемы тактики уловок

В тактике уловок можно выделить три основных приема: преднамеренный обман, психологическая война и позиционное давление. Вы должны быть готовы справиться с каждой из этих уловок. Ниже следуют соответствующие примеры, которые показывают, каким образом противопоставить этим приемам принципиальные переговоры.

Преднамеренный обман

Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений.

Фальшивые факты. Самая старая из переговорных уловок состоит в том, чтобы сделать заведомо ложное утверждение. "Эту машину водила маленькая пожилая леди из Пасадены со скоростью не более 35 миль в час; машина прошла только пять тысяч миль". Опасность быть обманутым здесь вполне реальна. Что вы можете сделать?

Отделите людей от проблемы. Если у вас нет серьезных причин доверять кому-нибудь, не делайте этого. Это не означает, что вы должны назвать его лжецом: скорее это означает, что переговоры должны продолжиться, но уже без доверия. Не позволяйте никому использовать ваши сомнения для личной атаки. Ни один продавец не продаст вам часы или машину просто в обмен на утверждение, что у вас есть деньги в банке. Как продавец обычно проверяет ваш кредит ("потому, что вокруг так много людей, которым нельзя доверять"), так и вы вправе сделать то же самое в отношении утверждений другой стороны. Практика удостоверения фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты.

Неясные полномочия. Представители другой стороны могут заставить вас поверить, что они, как и вы, наделены всеми полномочиями идти на компромисс, хотя на самом деле это не так. После того как на вас нажимали изо всех сил и наконец выработано, как вы предполагаете, твердое соглашение, они объявляют, что должны у кого-то заручиться одобрением. Эта техника предназначена для того, чтобы получить возможность "откусить от яблока еще немного".

В такую ситуацию лучше не попадать. Если только вы обладаете полномочиями делать уступки, вы, а не другая сторона их и будете делать.

Ошибкой было бы считать, что у другой стороны есть полномочия только потому, что она ведет с вами переговоры. Страховой агент, адвокат или торговец могут заставить вас поверить, что ваша гибкость равна гибкости другой стороны. Однако затем вы обнаруживаете, что документ, который вы принимали за соглашение, на самом деле будет использован другой стороной в качестве основания для дальнейших переговоров.

Прежде чем начать игру в поддавки, удостоверьтесь насчет полномочий другой стороны. Вполне правомерно спросить: "Каковы ваши полномочия в данных переговорах?" Если ответ неясен, вы можете выразить желание поговорить с кем-нибудь, кто действительно полномочен решать, или дать ясно понять, что вы и ваша сторона резервируете за собой такую же свободу пересмотреть любой пункт соглашения.

Если *они* вдруг действительно заявят, что относятся к соглашению, которое вы воспринимали как таковое, как к основе для дальнейших переговоров, настаивайте на взаимности. "Хорошо. Мы будем рассматривать его

как совместный проект, который ни к чему не обязывает обе стороны. Вы посоветуйтесь с вашим начальником, а я посплю на нем; может быть, мне приснятся какие-то изменения, которые я предложу вам завтра". Или вы можете сказать: "Если завтра ваш начальник одобрит этот проект, я буду его придерживаться. В противном случае каждый из нас должен иметь право предложить изменения".

Сомнительные намерения. Если намерение другой стороны выполнять соглашение сомнительно, часто вполне возможно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

Предположим, вы адвокат, представляющий интересы жены при разводе. Ваша клиентка не уверена, что муж будет платить алименты на ребенка, хотя он может и согласиться. Время и энергия, которые нужно потратить на хождение в суд, могут побудить ее отказаться от усилий. Что вы можете сделать? Поставьте перед другой стороной вопрос и используйте ее протесты для получения гарантий. Вы можете сказать адвокату мужа: "Послушайте, моя клиентка опасается, что алименты на ребенка просто не будут выплачиваться. Может быть, вместо ежемесячных выплат было бы лучше выдать ей акции?" Адвокат может ответить: "Моему клиенту можно полностью доверять. Мы изложим в письменном виде, что он будет выплачивать алименты регулярно". На что вы можете сказать: "Дело не в доверии. Вы уверены, что ваш клиент будет платить?" -- "Конечно". -- "На сто процентов?" -- "Да, на сто процентов". "Тогда вы ничего не будете иметь против условного соглашения. Ваш клиент согласится на алименты. А мы ставим условие: если из-за какой-то непредвиденной причины, возможность которой вы сводите к нулю, он не сможет заплатить дважды, моя клиентка получит акции (минус, конечно, та сумма, которая уже выплачена) и ваш клиент избавляется от ответственности за алименты". Возразить адвокату мужа будет трудно.

Неполное раскрытие фактов не является обманом. Преднамеренный обман относительно фактов или намерений значительно отличается от неполного раскрытия чьих-то замыслов. Хорошие, честные переговоры не требуют полного раскрытия замыслов. Возможно, лучший ответ на вопрос: "Какую самую большую цену вы бы уплатили, если бы были вынуждены?" -- был бы что-то вроде: "Давайте не будем подвергать себя такому сильному соблазну вводить в заблуждение. Если вы думаете, что соглашение невозможно и что мы зря тратим время, может лучше доверить наши замыслы какой-нибудь надежной третьей стороне, которая затем сможет сказать нам, существует ли вообще какая-нибудь область для возможного соглашения". В таком случае можно действовать с полным беспристрастием относительно нераскрытой информации.

Психологическая война

Такая тактика направлена на то, чтобы вы почувствовали себя неудобно и чтобы у вас появилось подсознательное желание закончить переговоры как можно быстрее.

Стрессовые ситуации. По поводу психологических обстоятельств, в которых ведутся переговоры, написано немало. Вы должны осторожно относиться к таким на первый взгляд несерьезным вопросам о том, где проводить переговоры -- у вас, у них или на нейтральной территории. В отличие от общепринятой мудрости иногда выгодно принять предложение встретиться на чужом поле. Они могут почувствовать себя свободно и в большей мере быть открытыми для ваших предложений. При необходимости вам будет легче уйти. Если, однако, вы позволите другой стороне выбрать окружение, примите во внимание, каков этот выбор и какой эффект он может оказать.

Спросите себя, чувствуете ли вы напряжение, стресс, и если так, то почему. Если в комнате очень шумно, если температура слишком высока или

низка, если нет места для конфиденциальной консультации с коллегой, то имейте в виду, что такое окружение могло быть преднамеренно создано с целью способствовать возникновению у вас желания быстрее закончить переговоры, а значит, делать уступки, если вы считаете, что окружающие обстоятельства могут нанести ущерб переговорам, не колеблясь скажите об этом. Вы можете предложить поменяться местами, сделать перерыв или собраться в другом месте и в другое время. В каждом случае ваша задача состоит в том, чтобы понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить эту проблему с другой стороной, а затем в объективной и принципиальной манере условиться о более удобном окружении.

Личные нападки. Есть еще ряд уловок, к которым может прибегнуть другая сторона. Например, использовать устную либо иную информацию, чтобы вы почувствовали себя неудобно. Вам могут сделать замечание относительно вашей одежды или вида. "Похоже, вы не спали всю ночь. Плохи дела на работе?" Могут также намеренно задевать ваш статус, заставляя вас ждать или прерывая переговоры для общения с другими; могут намекать, что вы несведущи. Вас могут не слушать и заставлять повторять то, что вы уже сказали; могут преднамеренно избегать встречаться с вами глазами. (Простые эксперименты со студентами подтвердили неприятные ощущения, которые многие испытывают при использовании этой тактики, причем студенты даже не могут идентифицировать причину проблемы.) В любом случае выявление подобной тактики поможет свести к нулю ее эффект; четкая постановка вопроса способна предотвратить рецидив.

Обычная уловка "хороший парень -- плохой парень". Одна из форм психологического давления, включающая в себя и обман, это обычная практика "хороший парень -- плохой парень". В своей абсолютной форме эта техника хорошо демонстрируется в старых фильмах о полицейских. Первый полицейский угрожает подозреваемому судебным преследованием за многочисленные преступления, сажает его под яркий свет, всячески притесняет и, наконец, уходит. Приходит "хороший парень", выключает свет, предлагает подозреваемому сигарету и извиняется за грубого полицейского. Он говорит, что хотел бы избавить подозреваемого от грубости и давления первого полицейского, но не может этого сделать без помощи самого подозреваемого. Результат: подозреваемый рассказывает все, о чем знает.

Два человека, представляющие одну сторону на переговорах, могут разыграть подобную мизансцену. Один занимает жесткую позицию: "Эти книги стоят четыре тысячи долларов, и я не уступлю ни пенни". Его партнер выглядит огорченным и немного растерянным. Наконец, он вмешивается: "Фрэнк, ты поступаешь неразумно. В конце концов всем этим книгам уже два года, хотя ими и редко пользовались". Обращаясь к другой стороне с разумным видом, он говорит: "Вы можете заплатить три тысячи восемьсот долларов?" Уступка невелика, но выглядит почти как одолжение.

Обычная уловка "хороший парень--плохой парень" является формой психологического манипулирования. Если вы ее обнаружите, вас на нее не возьмут. Когда "хороший парень" делает свою подачу, задайте ему тот же самый вопрос, который вы задали "плохому парню": "Я ценю тот факт, что вы стараетесь быть разумным, но я все же хочу знать, почему вы считаете эту цену справедливой. В чем заключается ваш принцип? Я готов заплатить четыре тысячи долларов, если вы меня убедите, что это самая справедливая цена".

Угрозы. Угрозы являются самой бесчестной тактикой на переговорах. Кажется, что угрожать легко -- во всяком случае намного легче, чем выдвигать предложение. Для этого нужно всего несколько слов, и если они возымеют действие, то и делать ничего не надо. Однако угрозы могут привести к контругрозам по увеличивающейся спирали и расстроить переговоры или даже разрушить отношения.

Угрозы -- это давление. А давлением можно достичь как раз обратных результатов: оно стимулирует давление с другой стороны. Вместо того чтобы облегчить другой стороне принятие решения, это давление зачастую затрудняет его. В ответ на внешний нажим союз, комитет, компания или правительство могут сомкнуть свои ряды. Умеренные и ястребы могут объединиться с целью противостоять тому, что они воспринимают как попытку принудить их. Вопрос: "Должны ли мы принять это решение?" -- переходит в другой: "Должны ли мы уступать внешнему давлению?"

Опытные в переговорах люди редко прибегают к угрозам. Им это не нужно: есть другие пути передать ту же самую информацию. Если представляется уместным обрисовать последствия действий другой стороны, подчеркните те, которые могут произойти независимо от вашей воли, но не те, которые могут случиться под вашим влиянием. *Предупреждение* -- более законный метод по сравнению с угрозами и не столь подвержено контругрозам. "Если мы не выработаем решения, средства информации будут, как мне представляется, настаивать на опубликовании всей этой неприглядной истории. В условиях такого большого интереса общественности я не вижу законных путей, чтобы этого не допустить. А вы?"

Реагировать на угрозы можно только в том случае, если они реальны. В иной ситуации лучше всего использовать некоторые приемы с целью нейтрализовать оказываемое на вас давление с помощью ложных угроз. Вы можете проигнорировать их, относиться к ним как к несанкционированным, высказанным слишком поспешно или просто не имеющим отношения к делу. Кроме того, можно устроить так, что передавать вам эти угрозы будет казаться рискованным делом. На одну из шахт, где один из авторов этой книги выступал посредником, поступил целый ряд фальшивых угроз, доставлявших много беспокойства компании. Они моментально прекратились, когда секретарь компании начала отвечать на все телефонные звонки следующим образом: "Ваш голос записывается. Какой номер вы набираете?"

Иногда угрозы можно обратить в свое политическое преимущество. Профсоюз может объявить через прессу: "Управление настолько не уверено в своей правоте, что прибегает к угрозам". Однако самый лучший ответ на угрозу должен опираться на принцип. "Мы подготовили серию контрприемов на каждую из обычных угроз управления. Тем не менее пока мы отложили наши действия, чтобы условиться с вами о том, что угрозы не являются конструктивной деятельностью, которой мы как раз сейчас должны заняться". Или: "Я веду переговоры, исходя только из принципов, из сути проблемы. Моя репутация построена на том, что я не отвечаю на угрозы".

Тактика позиционного давления

Эта тактика предназначена для создания такой ситуации, когда только одна сторона вынуждена идти на существенные уступки.

Отказ от переговоров. Когда в Тегеране в ноябре 1979 г. американские дипломаты и персонал посольства были взяты в заложники, иранское правительство объявило о своих требованиях и отказалось вести переговоры. Адвокат часто делает то же самое, просто сказав адвокату другой стороны: "Встретимся в суде". Что можно предпринять, если другая сторона напрочь отказывается вести переговоры?

Первое -- считайте этот отказ возможным маневром, попыткой использовать свое согласие на переговоры в качестве приманки для получения каких-то уступок по существу. Вариант ответа на подобный замысел состоит в том, чтобы объявить о предварительных условиях переговоров.

Второе -- обсудите *их* отказ принимать участие в переговорах. Сделайте так, чтобы *они* узнали об этом прямо от вас или от третьей стороны. Не нападайте на отказ договариваться, а постарайтесь выяснить интересы, которые стоят за нежеланием нести переговоры. Возможно, дело в опасении придать вес вашему положению, пойдя на переговоры с вами? А может быть, *они* предвидят,

что тех, кто будет с вами говорить, станут подвергать критике за проявленную "слабость"? Или *они* полагают, что переговоры разрушат их непрочное внутреннее единство, а может быть, и просто не верят в то, что соглашение возможно?

Предложите несколько вариантов, к примеру: переговоры с участием третьей стороны, с помощью писем или при посредничестве каких-то частных лиц, например журналистов (как это произошло в иранском деле).

И наконец, настаивайте на применении принципов. Хотят ли ваши оппоненты, чтобы вы именно таким образом участвовали в игре? Или хотят, чтобы вы также выставили предварительные условия? Допускают ли ваши оппоненты возможность для других тоже отказаться участвовать в переговорах с ними? Какие принципы, по их мнению, должны быть применимы к данной ситуации?

Экстремальные требования. Люди часто начинают с крайних предложений, например предлагая 25 тыс. долл. за дом, который явно стоит 100 тыс. Цель состоит в том, чтобы снизить ваши ожидания. Экстремальная начальная позиция здесь явно используется в расчете на более выгодный конечный результат, исходя из того, что стороны в противном случае все равно разойдутся из-за различий в позициях. И все-таки этот подход чреват даже для тех участников переговоров, которые склонны использовать различные уловки. Выдвигая экстремальное требование, которое явно будет отвергнуто, они подрывают к себе доверие. Такое начало может разрушить сделку: если вам предложат заведомо мало, вы можете подумать, что не стоит вообще заботиться об этом деле.

Оказавшись в такой ситуации, вы правильно сделаете, если поставите вопрос о справедливости использования данной тактики. Настаивайте на принципиальном оправдании их позиции до тех пор, пока даже им она не покажется смехотворной.

Растущие требования. В ходе переговоров другая сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Она может вновь поднять те вопросы, которые, по вашему мнению, уже были урегулированы. Эта тактика имеет двойное преимущество: во-первых, снимается необходимость уступать по всей проблеме, во-вторых, возникает психологический эффект, который заставит вас быстрее согласиться с их очередным требованием, пока они не выдвинули новые.

Премьер-министр Мальты использовал эту тактику на переговорах с Великобританией в 1971 г. по поводу стоимости морских и воздушных баз. Каждый раз, когда англичане думали, что соглашение уже достигнуто, он говорил: "Да, согласен, но есть еще одна маленькая проблема". И маленькая проблема, оказывается, состояла в 10 млн ф. ст. наличными и вперед или в гарантиях на занятость для рабочих доков и баз с пожизненным контрактом.

Когда вы удостоверитесь в подобном поведении другой стороны, скажите об этом прямо и, пожалуй, возьмите перерыв, чтобы обдумать, стоит ли вам продолжать переговоры и на какой основе. Это поможет избежать импульсивной реакции и одновременно обратит их внимание на серьезность подобного поведения. И опять настаивайте на принципе. Когда вы возвратитесь, все, кто заинтересован в договоренности, будут более серьезными.

Тактика затвора. Эту тактику иллюстрирует широко известный пример Томаса Шеллинга, когда два грузовика с динамитом заблокировали друг другу однопутную дорогу. Вопрос в том, какой грузовик сойдет с дороги, чтобы избежать аварии. Как только грузовики приблизились друг к другу, один из водителей на виду у другого оторвал руль и выбросил его в окно. Другой водитель оказался перед выбором: столкнуться и в результате взлететь на воздух или съехать в кювет. Это пример экстремальной тактики, нацеленной на создание такой ситуации, когда уступить невозможно. Парадоксально, но факт:

вы укрепляете свою позицию в споре, просто ослабляя ваш контроль над ситуацией.

В переговорах между профсоюзами и управлением, а также в международных переговорах такая тактика обычна. Президент профсоюза выступает с воодушевляющей речью перед своими избирателями, ручаясь, что никогда не пойдет меньше чем на 15-процентную надбавку. Поскольку теперь уже можно "потерять лицо" и доверие, если согласиться на меньшую сумму, президент будет более убедительно и настойчиво уговаривать управление пойти именно на эту надбавку.

Однако тактика затвора -- рискованная игра. Вы можете обвинить представителей другой стороны в блефе и вынудить их пойти на уступки, которые они впоследствии должны будут объяснять своим сторонникам. Подобно угрозам, тактика затвора работает лишь при наличии очевидной причинной связи. Если бы другой водитель грузовика не видел, как руль вылетает из окна, или знал, что у грузовика есть дополнительное управляющее устройство на крайний случай, этот трюк с рулем не возымел бы задуманного действия. Необходимость избежать аварии одинаково довлела бы над обоими водителями. В ответ на эту тактику вы должны суметь разрушить сложившуюся связь. Вы можете так интерпретировать обязательство или тупик, в который поставила себя другая сторона, чтобы ваш маневр ослабил ее. "О, я понимаю. Вы сообщили в газеты, что ваша цель -- договориться о 200 тысячах долларах. Ну что ж, у всех у нас есть свои устремления. Хотите знать, в чем состоят мои?" Или поступить иначе -- отделаться шуткой и не воспринимать эту тактику всерьез.

Кроме того, можно противостоять тактике затвора, опираясь опять-таки на принцип: "Хорошо, Боб, как я понимаю, вы сделали это заявление публично. Однако в моих правилах никогда не поддаваться нажиму, только доводам. Давайте теперь поговорим об особенностях проблемы". Что бы вы ни предприняли, избегайте превращать обязательство в центральный вопрос. Не придавайте этому значения, и другой стороне будет легче отступить.

Неуступчивый партнер. Пожалуй, наиболее распространенной тактикой, предназначенной для оправдания своей неуступчивости, является следующая: переговорщик заявляет, что лично у него нет возражений, но его упрямый партнер не позволит ему пойти на соглашения. "Я согласен, что ваша просьба вполне разумна. Но моя жена отказывается поддержать меня в этом".

Сначала удостоверьтесь в применении этой тактики. И не обсуждая ее со своим оппонентом, попробуйте добиться от него признания принципа, из которого вы исходите -- возможно, зафиксировав его письменно, -- а затем, если такая возможность появится, поговорите напрямую с "неуступчивым партнером".

Рассчитанная задержка. Очень часто одна из сторон пытается отложить решение, пока не наступит благоприятный для нее момент. Переговоры между рабочими и управлением часто откладываются, чтобы возобновиться буквально за несколько часов перед началом забастовки в расчете на то, что приближение крайнего срока окажет психологическое воздействие на управление и оно станет более уступчивым. К сожалению, такие расчеты часто оказываются неверными. Как только забастовка началась, управление может, в свою очередь, решить подождать более благоприятного момента, например когда забастовочный фонд истощится. Ожидание благоприятного времени -- дорогостоящая игра.

Кроме возможности поставить под вопрос эту тактику и обсудить ее с другой стороной, подумайте о создании такой ситуации, при которой возможности другой стороны будут убывать. Если вы, скажем, представляете компанию, ведущую переговоры о слиянии с другой, начните переговоры с третьей компанией по тому же поводу. Поищите объективные условия, с помощью которых вы сможете установить крайний срок, например дату, когда необходимо заплатить налоги, ежегодные совещания попечителей, окончание контракта или завершение законодательной сессии.

"Берите или не берите". Нет ничего предосудительного в том, чтобы поставить другую сторону перед твердым выбором. В действительности большая часть американского бизнеса осуществляется именно так. Если вы приходите в супермаркет и видите, что банка бобов стоит 59 центов, вы и не пытаетесь обговорить это с менеджером рынка. Это эффективный метод осуществления бизнеса, но это не переговоры. Это не взаимоактивный процесс принятия решений. Нет ничего плохого и в том, что после длительных переговоров вы намерены закончить их фразой: "Берите или не берите", пожалуй, только сформулировать ее надо повежливей.

В качестве альтернативы признанию тактики "берите или не берите" и ее обсуждению рассмотрите возможность сначала просто проигнорировать ее. Продолжайте говорить, будто этого предложения вы и не слышали, или поменяйте тему разговора, предложив, может быть, другое решение. Если вы решили все же поднять вопрос об этой тактике, дайте понять, что *они* потеряют при отсутствии соглашения, и помогите *им* найти способ "спасти лицо". Например, можно так изменить обстоятельства, чтобы *они* могли достойно выбраться из сложившейся ситуации. После того как управление объявило о своем последнем предложении, представитель профсоюзов может ответить: "Один доллар шестьдесят девять центов надбавки было вашим последним предложением перед тем, как мы условились о совместных усилиях по повышению производительности завода".

Не будьте жертвой

Иногда очень трудно решить, что значит вести переговоры "по-честному". Граница проводится в разных местах. Здесь могут помочь вопросы самому себе, например: "Хотел бы я использовать эту тактику, разбираясь со своим другом или членом моей семьи? Если бы полный отчет о том, что я сказал или сделал, появился в газетах, ощутил бы я замешательство? Как расценивалось бы такое поведение в литературе -- как поведение героя или злодея?" Эти вопросы, однако, не предназначены для того, чтобы чье-то мнение решающим образом повлияло на ваше внутреннее убеждение. Принимать или нет тактику, которую вы посчитали бы нечестной, будь она использована против вас, -- это вы должны решить сами, исходя из своих собственных нравственных принципов.

Полезно в начале переговоров сказать: "Послушайте, может быть это не принято, но я хочу знать правила игры, которую мы собираемся вести. Собираемся ли мы достичь разумного соглашения как можно быстрее и с минимальными усилиями или займемся "жестким торгом", в котором победит более упрямый парень?" Что бы вы ни предприняли, будьте готовы к борьбе с нечестной тактикой. Вы можете быть столь же тверды, как и *они*, даже тверже. Легче защищать принципы, чем незаконные приемы. Не будьте жертвой.

* ЧАСТЬ 4. В ЗАКЛЮЧЕНИЕ *

ТРИ ЗАМЕЧАНИЯ

Вы об этом все время знали
Учитесь на деле
"Победа"

Вы об этом все время знали. В этой книге вы, возможно, не найдете для себя ничего такого, чего бы вы уже не знали из своего жизненного опыта. Что мы пытались сделать, так это таким образом связать логику здравого смысла и наш житейский опыт, чтобы создать основу, полезную для размышлений и действий. Чем больше высказанные нами идеи соответствуют вашим знаниям и совпадают с вашей интуицией, тем лучше. За годы обучения нашему методу квалифицированных адвокатов и бизнесменов часто приходилось слышать: "Теперь я знаю, что делал и почему это иногда срабатывало", а также: "Я знал, что то, о чем вы говорили, правильно потому, что я сам это знал".

Учитесь на деле. Книга может помочь вам двигаться в обнадеживающем направлении. Овладение нашей методикой, а также то, что вы уже делали сами, помогут вам в дальнейшем обучении.

И все же никто не сможет дать вам умения, если вы не сделаете этого сами. Чтение учебника упражнений для полетов на канадских авиалиниях не сделает вас физически годным для этого. Изучение книг по теннису, плаванию, езде на велосипеде или на лошади не сделает из вас эксперта. С переговорами дело обстоит точно так же.

"Победа". В 1964 г. один американец и его двенадцатилетний сын чудесным субботним днем наслаждались игрой в фризби (игра в "летающие тарелочки" -- примеч. пер.) в Гайд-парке в Лондоне. В то время в Англии мало кто знал эту игру: собралась группа прохожих, наблюдавшая за этой странной игрой. Наконец, один из англичан подошел к отцу и сказал: "Простите, что помешал. Наблюдаю за вами четверть часа. Кто же выигрывает?"

В большинстве случаев спрашивать переговорщика, кто выигрывает, так же бессмысленно, как спрашивать, кто выигрывает в супружестве. Если вы зададите вопрос о вашем супружестве самому себе, вы сразу же проиграете в более важных переговорах -- в выяснении того, в какую игру следует играть, как строить ваши отношения друг с другом, каковы ваши общие и различные интересы и т. д.

В этой книге рассказывают о том, как "выиграть" эту важную игру -- как наилучшим образом справиться со своими трудностями. Для того чтобы этот процесс шел гладко, он, конечно, должен давать существенные результаты; выигрывать, исходя из сути дела, возможно, не единственная цель, но, естественно, что и проигрыш -- это не ответ. И теория и практика показывают, что метод принципиальных переговоров в конечном счете дает существенные результаты, которые столь же хороши или даже лучше тех, что вы можете получить, используя любую другую переговорную стратегию. К тому же он более эффективен и менее зависим от человеческих отношений. Мы считаем, что более целесообразно использовать этот метод, и надеемся, что вы считаете так же.

Конечно, это вовсе не означает, что легко изменить свои привычки, отделить эмоции от сути проблемы или убедить других в необходимости разработки разумного решения вашей общей проблемы. Время от времени вам понадобится напоминать себе, что главное, чем вы должны овладеть, -- это найти лучший путь для переговоров. Такой путь, который поможет вам избежать необходимости делать выбор между удовлетворением от заслуженных результатов и стремлением оставаться приличным человеком. Вы можете сделать и то и другое.

Сдано в набор 20 декабря 1991 г. Подписано в печать 21 февраля 1992 г.
Формат 60х90/16. Печать высокая. Объем 7,5 печ. л. Тираж. 50 тыс. экз.
Заказ № 763. Цена договорная. Издательство "АСБ".

Типография ВАС